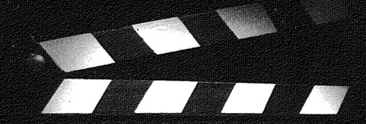
إدارة الإنتاج السينمائي







الفن السابع 113

عبد المعين الموحد





إدارة الإنتاج السينمائي



عبد المعين الموحد

إدارة الإنتاج السينمائي

منشورات وزارة الثقافة - المؤسسة العامة للسينما

في الجمهورية العربية السورية - دمشق ٢٠٠٦

الفن السابع [١١٣]

رئيس التحرير: محمد الأحمد

أمين التحرير: بندر عبد الحميد

إدارة الإنتاج السينمائي / عبد المعين الموحد . — دمشق :
المؤسسة العامة للسينما ، ٢٠٠٦ .– ١٢٠ ص ؛ ٢٤ سم . —
(الفن السابع ؛ ١١٣) .

١- ٧٩١,٤٣٠٦ م و ح إ ٢- العنوان ٣- الموحد
٤- السلسلة

مكتبة الأسد

مقدمـــة

ما يزال يوم السابع عشر من كانون الثاني من عام ١٩٩٥ محفوراً في ذاكرتي، لأنه يمثل اليوم الذي أصبحت فيه أحد أفراد أسرة الشاشة الكبيرة، حيث بدأت علاقتي المباشرة مع الشاشة وأهلها من فنانين ومدراء وفنيين، وممثلين، وبقية أصحاب الوسط، بعد أن كانت علاقتي بها لا تتعدى الإعجاب.

عملت بدايةً في المجال الإداري البحت، ثم انتقلت إلى العمل السينمائي الميداني في صفوف الإنتاج، وإدارة الإنتاج، وبحكم الألفة والحميمية التي نشأت بيني وبين مجال عملي.. كنت تواقاً للقراءة والمطالعة والإلمام بكل ما هو مفيد في هذا المجال، وكنت دائم البحث عما هو مكتوب في مجال الإنتاج السينمائي، إلا أنني لاحظت أن كل الكتابات الكتابات المتاحة في المكتبة العربية تتعلق حصراً بالمجال السينمائي الجمالي والفني، مما أدى لوجود نقص وفقر كبير في المكتبة العربية في مجال الإنتاج السينمائي.

تعتبر السينما صناعة بكل معنى الكلمة، وذلك لأن لها مدخلات ومخرجات، ولها تكاليف وعائدات.. والجميع يحرص على أن تكون عائداته أكبر من تكاليفه، وقد ارتقت هوليوود بالأرباح الطائلة وانهارت الكثير من المراكز السينمائية العالمية من جراء الخسارة.. ومن هنا يمكن القول بوجود اقتصاديات لصناعة السينما، شأنها شأن كل صناعة.

ظلت لفترة طويلة تؤرقني فكرة إعداد ونشر كتاب عن الإنتاج السينمائي، وقد ترددت كثيراً، خاصة وأن خوض هذا المجال ليس أمراً سهلاً، بل يحتاج إلى الكثير من التفرغ، ولكن ماعزز ثقتي أكثر هو الخبرة العملية والنظرية التي توفرت لي في العمل الميداني، والاحتكاك المباشر واليومي مع المختصين في الحقل السينمائي، وكان أن قررت في مطلع عام ٢٠٠٤ أن أخوض التجربة.. وكثيراً ما كنت أقوم بإعداد بعض الصفحات، ثم أعيد قراءتها.. وأجد نفسي غير راضياً، ولكنني على أية حال قررت في النهاية أن أخوض التجربة، وأن أقدم عملاً متواضعاً يمكن أن يسهم في فتح المجال أمام الكتابة والنقاش والحوار في مجال الإنتاج السينمائي، لذلك أعتقد بأن هذا الكتاب يمثل تجربة شخصية لي أكثر من كونه عملاً فكرياً.

ينقسم الكتاب إلى ثلاثة أقسام، يمكن أن أستعرضها على النحو الآتي:

القسم الأول، ويتناول إدارة الإنتاج السينمائي بشكل عام باعتبارها مجالاً هاماً وضرورياً لإنجاح المشروع السينمائي، كما يتناول هذا الجزء الهياكل التنظيمية لإدارة الإنتاج السينمائي وذلك لأنها مثل كل عملية إدارية تتطلب التنظيم والتراتب الهرمي ثم تعرضت لوظيفة الإنتاج السينمائي وأساليب تنظيمه على المستوى الإداري، والمستوى الميداني.

القسم الثاني، ويتعرض لأربعة موضوعات، الأول هو أهداف إدارة الإنتاج السينمائي، والغايات التي تسعى لتحقيقها، والثاني هو مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي، والمهام التي تقع على عاتقها، والثالث هو خصائص ومواصفات مدير الإنتاج السينمائي الناجح، وذلك لأن نجاح مدير الإنتاج السينمائي ينعكس

إيجابياً على نجاح المشروع السينمائي، أما الرابع فيتمثل في عناصر إدارة الإنتاج السينمائي وذلك باعتبارها تمثل المبادئ الأساسية للمشروع السينمائي.

القسم الثالث، يتكون من أربعة موضوعات يتمثل أولها في ممارسة التوجيه في عملية الإنتاج السينمائي، وذلك بواسطة الإدارة العليا للمنشأة السينمائية، وبواسطة إدارة الإنتاج العملية والميدانية، وثانيها يتمثل في التنسيق في عملية الإنتاج السسينمائي باعتباره يمثل عنصراً ضرورياً في حشد وتوجيه الموارد المادية والبشرية في كل مشروع إنتاجي سينمائي، ويتمثل الثالث في الرقابة على الإنتاج وذلك باعتبارها عملية ضرورية للرصد والمتابعة وضمان سير العمل بكفاءة وفعالية في ميدان الإنتاج السينمائي، أما الرابع فيتمثل في إدارة الإنتاج السينمائي وإشكالية الجودة، وذلك لأن كل عمل سينمائي لا بد أن يخضع مهما كان لمشروطية تلبية مواصفات الجودة خاصة في الجوانب التقنية المتعلقة بالصوت والصورة وغيرها.

وعلى كلٍ أقدم للقراء عامةً، والمختصين في مجال السينما خاصةً، وبالذات العاملين في حقل الإنتاج السينمائي من الزملاء هذا الكتاب وأتمنى أن يلبي ولو حاجة بسيطة من حاجات المكتبة السينمائية العربية.

كذلك أرجو أن أقدم خالص شكري وتقديري للفنان المبدع، والناقد السينمائي الأستاذ محمد الأحمد المدير العام للمؤسسة العامة للسينما، والذي أكن له الكثير من الاحترام والتقدير على منحي هذه الفرصة وإشرافه ورعايته الكريمة لي خلال مراحل إنجاز هذا الكتاب، وتقديم النصائح والإرشادات التي أجدها حاضرة في كل صفحة من صفحات هذا الكتاب،كما أشكره لجهوده الكبيرة للارتقاء بالفن السينمائي العربي عامة، والسوري

خاصة، كذلك أشكر كل الذين عملت معهم من مديرين وفنانين وفنيين لتعاونهم معي والإفادة من خبراتهم النظرية والعملية إدارياً وفي مشروعات إنتاج الأفلام السينمائية الطويلة القصيرة، وهي خبرة سوف تظل في ذاكرتي دائماً، ومتجددة، وإن كنت قد استفدت منها في هذا الكتاب.. فإنني من المؤكد سوف تكون مرجعي في حياتي العملية ومن أسرة الشاشة الكبيرة.

تمهيد عـام

أدت الثورة الصناعية التي حدثت بالقرن الثامن واستمرت حتى النصف الثاني من القرن التاسع عشر، إلى ظهور الآليات والماكينات والأجهزة، التي أحدثت توسعاً هائلاً في الإنتاج، والذي كان في الفترات السابقة يعتمد على الأعمال اليدوية والمهارات الفردية، هذا ومن جراء هذه التطورات ظهرت عملية الإنتاج الواسع في المعامل والمصانع، وغيرها من الوحدات الإنتاجية كبيرة الحجم، وظهور التخصص.

يلعب الإنتاج دوراً مهماً في تحقيق الرخاء، لأنه يحرك الطاقات، والمنافع، وبالتالي يتحقق التقدم ويرتفع مستوى المعيشة، هذا وقد زادت حدة المنافسة في هذا الوقت، بين كل أنواع المشروعات الإنتاجية، وكان لهذه المنافسة المرتفعة تأثيراً عالياً وكبيراً على المؤسسات والشركات، وكافة أنواع الأنشطة.

لا يمكن وضع تعريف محدد لكلمة الإنتاج، وذلك لأنها كلمة واسعة وشاملة، ولكن بالمعنى العام فإن الإنتاج هو كل عمل أو نشاط منتج، يأتي بسبب تفاعل عدد من العوامل أو العناصر الموجودة والمتاحة أمام الإنسان ليستخدمها في عملية الإنتاج، وذلك بما يجعله يستطيع أن يخلق ويبتكر عدداً من السلع والخدمات التي يحتاج إليها الناس في حياتهم.

يشمل الإنتاج كل نشاط حيوي يقوم به الإنسان، وكل الأعمال والأنشطة ذات النفع الكبير للآخرين.

هذا وتتداخل أنشطة الإنتاج مع بعضها البعض، بحيث يصعب فصلها وفرزها، أو النظر إلى كل واحد منها باعتباره مستقلاً بذاته، وذلك لأن كل إنتاج يكمل الآخر، فالإنتاج الزراعي يكمل الصناعي، كذلك نجد أن الإنتاج يعتبر مكملاً للخدمات، والتي تعتبر أيضاً مكملة للإنتاج، ولتوضيح ذلك نقول بأن المنتجات هي مجموعة من السلع، تشمل السيارات، الملابس، الأثاثات، الساعات، وغيرها. أما الخدمات فهي ما يمكن أن نحصل عليه من جهود البشر الأفراد، أو الفنيين أو المهنيين، أو الاختصاصيين، وكل ما يمكن أن يمثل خدمة مفيدة للآخرين، لذلك لاإنتاج بدون خدمات، ولا خدمات بدون إنتاج.

في بدايات الحياة الأولى كانت حاجات الإنسان بسيطة، ولا تتجاوز الغذاء والمأوى والملبس. ولكن بسبب ضغوط الحاجة، أصبح الإنسان مضطراً إلى العمل والحركة، وبالتالي بدأ يصنع احتياجاته من الطبيعة التي حوله وكانت عبارة عن الآلات الحجرية البدائية، والتي كانت تساعد الإنسان في الحصول على احتياجاته من الطبيعة، ثم أخذ الإنسان يفكر ويخطط من أجل الحصول على المزيد من احتياجاته، فوجد أنه لكي يحقق ذلك، فإن عليه أن يعمل وينتج ويبتكر ويبدع، وانطلق الإنسان يتبادل مع الآخرين المنافع، والفوائد عن طريق المقايضة.

أدى ظهور المال إلى ثورة في الإنتاج، لأنه جعل من عملية الإنتاج أكثر سهولة وبساطة، لأن من يملك المال يكون بالضرورة قادراً على الإنتاج، ومن ثم كلما أنجز إنتاجاً، فإنه يقوم ببيعه في الأسواق، ويحصل على المال مرة أخرى، إضافة إلى أنه يكون بمقدوره شراء المزيد من المواد اللازمة للإنتاج، وهكذا كلما زادت الإيرادات المالية كلما زادت القدرة على الإنتاج بكميات أوفر وأرخص سعراً، ومع مرور الزمن ظهرت الابتكارات والاختراعات أصبح بالإمكان قيام

العديد من المشروعات، وظهرت المصانع والمعامل وأصبح المال ورأس المال العنصر الهام في إيجاد الإنتاج، وتطويره وزيادة جودته بما يعظم منفعة المنتج من جهة، والمستهلك من الجهة الأخرى.

إن معنى الإنتاج ينبع من مفهوم الثروة، والتي تتحقق ويتم الحصول عليها بتوظيف الآلات والأجهزة وعمل الأفراد، ونفس الشيء ينطبق على الخدمات والتي تتمثل في القيام بمجهود يعود بالنفع على الآخرين.

الإنتاج عملية اقتصادية، لا تحدث من فراغ، بل تقوم على عناصر، وقد حددها الخبراء بأنها تتمثل في ما يتعرف بعناصر الإنتاج الأربعة: رأس المال، الأرض، النظام، والعمل. ويمكن لمن يريد أن ينتج أن يحصل على هذه العناصر، سواء من موارده، أو بالاستدانة من موارد الغير، الذين يكون لهم فائضاً يطرحونه وفق شروط محددة للراغبين. هذا وإذا كانت تكلفة هذه العناصر مرتفعة فإن تكلفة الإنتاج بالمقابل تكون مرتفعة والعكس بالعكس، كذلك تختلف مستويات الأسعار وفقاً لاختلاف الاعتبارات بين مكان وآخر، وفترة وأخرى. لذلك عادة ما تتقلب الأسعار وبالتالي تتحرك الأسواق. وعلى سبيل المثال برغم أن الزراعة تعتمد على خصوبة الأرض، إلا أن الإنتاج الزراعي يعتمد لا على خصوبة الأرض وحدها وإنما على جملة عوامل أخرى، من بينها التجارة ومستوى الأسعار، ومستوى أجور العمالة البشرية، وكل ذلك إضافة إلى مستوى الخدمات من تعبئة ونقل وأجور وغير ذلك.

وإذا انتقلنا من المجال الزراعي إلى المجال الصناعي، فإنه تتضح أمامنا صورة مختلفة إلى حد ما، حيث يتم تجميع الموارد وتشغيلها من أجل الحصول على سلعة معينة ذات مواصفات محددة، وكلما كان استخدام وتوظيف الموارد والأفراد والمواد الأولية الخام أفضل، كلما كان الإنتاج الصناعي أكثر جودة.

كذلك تتطلب الصناعة الكثير من التجهيزات والآليات التي تختلف بحسب نوع وحجم الصناعة. إضافة إلى أفراد واختصاصيين بكفاءات تتناسب وطبيعة نوع العمل الذي يتم تكليفهم به.

هناك علاقة تربط الإنتاج بالاستثمار، ومن ثم كلما كان الإنتاج عائده كبير ومربح، كلما تنافس المستثمرون في مجالاته وأدخلوا رؤوس أموالهم في أنشطته.

تتمثل اختصاصات إدارة الإنتاج السينمائي في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق ومسؤولية من يقوم بالإدارة، من حيث توجيه نشاط الإنتاج السينمائي وما يمكن أن يشتمل عليه هذا الإنتاج من عمليات، إضافة إلى ما يمكن أن تنقسم إليه هذه العمليات.

عندما تكون أهداف الإنتاج السينمائي واضحة، فإن الاختصاصات التنظيمية تكون أيضاً واضحة، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين الاختصاصات التي تعمل في مجال الإنتاج السينمائي، ويمكن بكل سهولة إزالة التناقضات والتعاكسات التي يمكن أن تحدث في مجرى العمل بين الاختصاصات المختلفة، وذلك عن طريق التنسيق بين جهود القائمين بهذه الاختصاصات.

إن أبرز مهام إدارة الإنتاج السينمائي يمكن أن يتمثل في الآتي:

١-وضع سياسة الإنتاج السينمائي موضع التنفيذ وفقاً لتوجيهات الإدارة العليا.

٢-تخطيط الإنتاج السينمائي موضوع التنفيذ والتنبؤ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث خلال الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ مشروع الإنتاج المحدد.

٣-الاستخدام والتوظيف الأمثل لعناصر الإنتاج السينمائي مثل المعدات الفنية، الموقع، الأرض، الآلات، التمويل والأفراد.

٤- الرقابة على الأداء والتأكد من مطابقة المواصفات الموضوعية لما هو مطلوب، أي بعبارة أخرى الرقابة الصارمة لتحقيق النوعية العالية الجودة في الإنتاج السينمائي.

٥- الانتفاع بالآلات والتجهيزات بالقدر المناسب والحفاظ عليها في حالة سليمة بقدر الإمكان، وإن تعذر ذلك يتوجب صيانتها بالقدر الكافي.

٦- قياس الكفاية الإنتاجية والتعرف على مكامن القوة ومكامن الضعف في مشروع الإنتاج السينمائي والعمل على تنمية عوامل القوة وفي نفس الوقت ينبغي العمل على علاج نقاط الضعف، وعدم تجاهلها، لأنها قد تتفاعل وتضر كثيراً بجودة الإنتاج موضوع وقيد التنفيذ.

٧- التحكم في القدرة الإنتاجية والعمل على زيادتها ما أمكن ذلك.

٨- السيطرة الكاملة لمنع حدوث الهدر والضياع حتى لا يحدث الانفلات، وذلك عن طريق المعالجة الفورية وتقليل المخاطر لأقل ما يمكن، إذا لم يكن بالمقدور القضاء عليها بالكامل.

٩- تحفيز العناصر البشرية العاملة، وذلك لحثها على زيادة الإنتاج وتجويده.

إن اختصاصات إدارة الإنتاج السينمائي تضم نطاقاً واسعاً من المغاملات، وهي على الأغلب بل وبالتأكيد الأكثر تداخلاً مع اختصاصات الدوائر الأخرى العاملة، والأقسام الفنية والهندسية، وغيرها. وذلك لأن جميع جهود هذه الأقسام لها دورهام تلعبه في عملية الإنتاج وبالتالي فإن مدير الإنتاج السينمائي يجد نفسه مواجه بالتنسيق بين جهود كل هذه الأقسام وذلك بالقدر الذي يحقق له الاستفادة القصوى من المزايا والتسهيلات المادية والمعنوية التي توفرها وتتيحها له الأقسام الأخرى، وكثيراً ما لا يكون ذلك كافياً، وبالتالي لا بد في هذه الحالة أن يلجأ مدير

الإنتاج لتأمين احتياجاته الضرورية وتأمينها بالسرعة القصوى من خارج دائرة اختصاصه.

إن إدارة الإنتاج في كافة المنشآت العاملة في مجال السينما أو التلفزيون تمثل العصب الرئيسي في نشاط المنشأة، ولهذا تتجمع حول الأقسام الأخرى، وتنشأ عن ذلك علاقات متبادلة ومستمرة وتنسيق متجدد، وليس معنى ذلك أن الأقسام الأخرى ليست ذات أهمية وتابعة للإنتاج، فهذا يعتبر غير صحيح لأن لكل إدارة دورها في أداء وإنجاز عملية الإنتاج، بحيث تساعد خبرات العاملين المتراكمة فيها، على تحقيق النتائج والأهداف الرئيسية، ولكن ما هو جدير بالملاحظة في علاقة إدارة الإنتاج بالأقسام ذات الاختصاصات الأخرى يتمثل في أن إدارة الإنتاج تتميز بالاتساع والشمول والتضخم بما يبتلع في داخله كل الاختصاصات الأخرى، لأن الأمر في نهاية المطاف يكون معنياً بإنتاج الفيلم السينمائي بنجاح وجودة عالية، وهو أمر يعتبر من صميم وجوهر كل منشأة تعمل في مجال الإنتاج السينمائي كبيرة كانت أم صغيرة، خاصة كانت أم عامة.

القسم الأول

- إدارة الإنتاج السينمائي
- الهياكل التنظيمية لإدارة الإنتاج السينمائي
- وظيفة الإنتاج السينمائي وأساليب تنظيمه



إدارة الإنتاج السينمائي

عندما توسع الإنتاج، وتحول من العمل اليدوي إلى الإنتاج الواسع الكبير في المعامل والمصانع، وظهرت المحركات الحرارية والكهربائية، لم يتوقف تأثير ذلك على زيادة الطاقة الإنتاجية فقط، بل تعدى الأمر ذلك إلى مختلف الجوانب الأخرى، وبالذات التجارة. وأصبح التخصص في مجالات العمل والأنشطة الإنتاجية أمراً واقعاً، وفي نفس الوقت برزت الحاجة إلى تنظيم الإنتاج، عن طريق تطوير أساليب الإدارة وإدارة الإنتاج، بالمزيد من الاعتماد على الدراسات المتعلقة بجوانب الجدوى الفنية والجدوى الاقتصادية، بما يعظم الفوائد والمنافع لأكبر ما يمكن، ويقلل التكاليف والخسائر لأدنى حد ممكن.

من الصعب اعتماد ووضع تعريف موحد لإدارة الإنتاج وتطبيقاتها الأكثر تخصصاً، سواء كانت في مجال الزراعة، أو التشييد، أو السينما والتلفزيون.. أو غيرها. وذلك لأن عملية الإنتاج من حيث النطاق وفي حد ذاتها تعتبر كبيرة الاتساع وواسعة الشمول، وبالتالي من غير الممكن، وربما من المستحيل، تحديد مضمون جامع موحد لها، خاصة وأنها تعتمد على ظروف العمل، وكل ما يمكن أن يقع ضمن دائرة العمل من مواد، وآليات، وماكينات، وعمال، وموقع، وأنشطة، وتوجيهات، ومعلومات، وغير ذلك.

تعتبر عملية إدارة الإنتاج السينمائي علم وفن في نفس الوقت، وهذا من أبرز العناصر والمزايا التي تنفرد وتتميز بها إدارة الإنتاج السينمائي، عموماً نجد:

١- التنسيق: ترتيب وتنظيم الموارد السينمائية المختلفة على أساس التخطيط السينمائي المحدد والتوجيه والإشراف والرقابة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات،وبناء وتنسيق العلاقات بين مختلف أنشطة العمل والإنتاج.

٢- توجيه الأنشطة والعمليات السينمائية سواء تلك التي يقوم بها الأفراد بمفردهم، أو مع الآلات والمواد لتحقيق الأهداف، وذلك بما يتناسب ويتماشى مع نظم وقوانين العمل والأعراف والتقاليد والعادات وكل ما من شأنه أن يحقق علاقة الإنسان بالآلة ووسائل الإنتاج.

٣- السيطرة والتحكم وتحقيق الضبط والترشيد السليم للموارد السينمائية المتاحة لرفع كفاءة الإنتاج السينمائي.

٤- تحسين القاعدة المؤسسية للإنتاج السينمائي والعمل من أجل تحقيق الفعالية القصوى لوظيفة التمويل بالشكل الذي يؤدي لنجاح الاستثمار السينمائي.

٥- تحقيق الهدف المشترك المحدد للإدارة السينمائية، ما بين الإدارة العليا، والإدارة الميدانية، والأفراد، ووسائل الإنتاج السينمائي المختلفة والمتاحة.

٦- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في الربح والخسارة.

٧- تطبيق اللوائح والأسس والنظم التي تحكم العمل والتي تدفع الأفراد ومجموعات العمل إلى التكيف واحترام الأنظمة واللوائح.

٨- إدارة التنظيم السينمائي في موقع الإنتاج، والعمليات السينمائية، والالتزام بمبدأ التخصص الإنتاجي في كل من الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والتخطيط، والرقابة على الإنتاج.

٩- الالتزام بمبدأ أن إدارة الإنتاج السينمائي هي تعاون بين كل الأطراف ذات الصلة بالعمل سواء كانت في موقع العمل الميداني أو خارجه، من أجل تحقيق الدافعية والحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أعلى معدلات الإنتاج العالية الجودة كماً ونوعاً.

١٠- دراسة وتنفيذ الخطط والمخططات الموضوعة وتقييم النتائج على ضوء الإشراف والرقابة والإحصاء والمشاركة والتفاعل بين كل عناصر الإنتاج السينمائي، وذلك بما يحقق النجاح الفائق لمجمل الإدارة التنفيذية.

هناك قول مأثور، مفاده أنه: ليس هناك عمال أو مستخدمون رديئون، وإنما بالأحرى هناك مديرون ومشرفون رديئون، يعملون بلا تخطيط، أو بالأحرى لا ينفذون الخطط والمخططات ولا يحسنون عملية الإشراف والمتابعة والرقابة، وفي خاتمة المطاف يكون الإنجاز رديئاً، وبدلاً من تقويم أدائهم وتحمل المسؤولية، يتوجهون بإلقاء اللوم والتقصير وعدم الكفاءة على العمال والمستخدمين، وتحسباً لكل ذلك لا بد من وضع أسس سليمة أكثر رشداً لرفع كفاءة وفعالية عملية إدارة الإنتاج السينمائي، ويمكن تحديد مثل هذه الأسس على النحو التالي:

١- تقسيم العمل بوضوح، والاعتماد على مبدأ التخصص كأساس هام لرفع كفاءة العمل إدارياً وفنياً.

٢- ممارسة السلطة والمسؤولية، على أساس الالتزام بمراعاة وحدة الأوامر والتوجيهات ووحدة التوصية، والإشراف الكامل ضمن وحدة الهدف ونطاق الخطة والمخطط المركزي للإشراف والرقابة.

٣- الالتزام بالانضباط واحترام الاتفاقيات والعقود وفقاً لمبدأ الثقة والاحترام والمصداقية.

٤- تحقيق التوازن بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة، بعيداً عن الأنانية والسلبية في ممارسة بيروقراطية الإدارة الإنتاجية.

٥- الالتزام بالتعويض والمكافأة والمبادرة والاستقرار الوظيفي.

٦- الالتزام بمبدأ تحقيق التوازن.

في المصالح والعلاقات. لقد تزايدت حدة التنافس بين كافة أنواع الإنتاج السينمائي، كذلك فقد تعددت وتمايزت أشكال وأنواع المنافسة، ولم يعد التنافس ضمن الحدود الوطنية القطرية، وإنما اتسعت دائرته واتخذت شكلاً عابراً للحدود، وأصبحت بالإضافة للمنافسة المحلية، منافسات أخرى على النطاقين الإقليمي والدولي العالمي، الأمر الذي أدى لخلق المزيد من التحديات أمام مدير الإنتاج السينمائي، وذلك باعتباره المسؤول الأساسي في توجيه مسار المشروع إما باتجاه النجاح أو باتجاه الفشل. لذلك أصبح من الواجب على المنشآت العاملة في مجال الإنتاج السينمائي، أن تقوم بتأهيل مدراء الإنتاج، لضمان قدرتهم على مواجهة التحديات العملية بكفاءة وفعالية جيدة.

الهياكل التنظيمية لإدارة الإنتاج السينمائي

تتمايز وتتغير وتتنوع أشكال التنظيم والهياكل الإدارية لعملية الإنتاج السينمائي وفقاً لتنوع واختلاف العلاقات الإدارية وتراتبية تفاعلات التوجيهات والتعليمات بين الأفراد، وأحياناً حسب طبيعة العمل والإنتاج السينمائي المعين موضوع التنفيذ، فالتخصص السينمائي يقتضي هيكلاً معيناً، والهدف المحدد والمطلوب تحقيقه يقتضي أيضاً هيكلاً معيناً، خاصة وأن هناك أهداف تقبل المرونة، وأهداف لا تقبل المرونة ولا مهرب أو بديل عن إنجازها. كذلك ترتبط في كثير من الأحيان طبيعة تنظيم وهيكلة إدارة الإنتاج بعدد الأفراد العاملين وطبيعة التخصصات وحجم العمل السينمائي موضوع التنفيذ، وبالتالي في الأعمال الكبيرة نجد أن الهياكل التنظيمية تكون أكبر وأكثر تعقيداً وتشابكاً، وتكون المسؤوليات والصلاحيات أكبر. كذلك هناك هياكل تنظيمية تعتمد على نوعية وخصوصية الإنتاج، وطريقة وطبيعة عملية الإشراف الإداري والفني. أو أحياناً تعتمد على الموقع من حيث تقسيم العمل إلى إدارات إنتاجية سينمائية فرعية ومدى علاقتها مع إدارة الإنتاج السينمائي المركزية التي تحكمها.

لقد أدت خبرة الممارسة التطبيقية في عملية الإنتاج السينمائي إلى بروز ثلاثة اتجاهات تتعلق بتنظيم هياكل إدارة الإنتاج السينمائي، وهي:

الاتجاه الأول: وهو اتجاه تقليدي يرى بضرورة أن يقوم مدير الإنتاج بوظائف الإدارة الإنتاجية الرئيسية والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم،

التوظيف، الإشراف، التوجيه، الرقابة، الاتصال، وغير ذلك. ومن حقه أن يختار ويحدد من يعاونه في ذلك، ومدى الصلاحيات والمسؤوليات التي يمكن أن يمارسها. ويبرر هذا الاتجاه رؤيته هذه على أساس أن الأفراد العاملين لو تركوا حسب رغباتهم فإنهم يعملون أقل ما يمكن ويأخذون أكبر ما يمكن، وبالتالي لا بد من إدارة إنتاجية قوية وفاعلة تقوم بعملية الضبط والحفاظ على توازن المصالح بما يحقق الإنجاز ويعطي الأفراد العاملين حقهم، ويحفزهم لو أحسنوا الإنتاج.

تتميز خصائص هذا الاتجاه في إدارة الإنتاج السينمائي بأن الأوامر والتعليمات تصدر من أعلى إلى أسفل، وتكون حاسمة، ولا تقبل الجدل أو النقاش، كذلك يتحمل مدير الإنتاج العبء الأكبر في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الإنتاج السينمائي، وبالتالي فإن مدير الإنتاج في هذه الحالة لابد أن يكون متميزاً بالكفاءة والخبرة والقوة التنفيذية والإدارية الحاسمة. كذلك لا بد من أن تكون التعليمات والأوامر التي يصدرها مدير الإنتاج بسيطة وواضحة وقابلة للتنفيذ والإشراف والمتابعة والرقابة، هذا ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق هذا النوع من إدارة الإنتاج السينمائي، ما يتمثل في معارضة بعض الأفراد العاملين الذين يخلطون بين الإدارة الإنتاجية والإدارة الفنية للمشروع السينمائي، على نحو يشكل ضغطاً على مدير الإنتاج السينمائي، خاصة في موقع العمل الميداني. وهي صعوبة يمكن التغلب عليها بالمزيد من الوضوح والمصداقية وضبط النفس، والحسم الفوري منذ البداية.

الاتجاه الثاني: وهو اتجاه سلوكي يركز على المشاركة بين العاملين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج السينمائي، وذلك على أساس أن

المشاركة تؤدي إلى المرونة والتعامل القائم على القناعة والتفاعل الإيجابي بين من هو أعلى ومن هو أسفل، وبالتالي تقل العدوانية وتنخفض مستويات التذمر، بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعتقد أنصار هذا الاتجاه في إدارة الإنتاج السينمائي أنه يزيد من دافعية وإقبال الفرد على أداء عمله بكفاءة، وهو أمر سيؤدي تحقيقه إلى الاستقرار الوظيفي والإحساس بالمساواة بين الأفراد في موقع العمل السينمائي.

هذا، ومن أبرز الانتقادات التي وجهت إلى هذا الاتجاه ما يتمثل في حالة السيولة، وعدم القدرة على الحسم الفوري للأمور الميدانية، وذلك لأن اتخاذ القرار يتطلب إقناع كل الأطراف واستشارتها، إضافة إلى أن مدير الإنتاج قد يصطدم بالتكتلات من الأطراف التي تعمل في مشروع الإنتاج السينمائي وبالذات في الأمور المالية، والالتزام بالانضباط والنظامية في العمل، كذلك يقلل هذا الاتجاه من قوة شخصية وكاريزمية مدير الإنتاج، لأنه يكون غير قادر على اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمجموعة.

الاتجاه الثالث: ويركز على الجانب الظرفي الموقفي في عملية إدارة الإنتاج السينمائي، بحيث يضع مدير الإنتاج برنامجه بناء على دراسة المشاكل التي تواجهه وذلك حتى يحلها حلاً جذرياً، هذا ويعتمد برنامجه على نوع المشاكل وتصنيفها، كذلك يقوم مدير الإنتاج بتحديد الوظائف المطلوبة للعمل ويقوم بإسناد المسؤولية على الأفراد الموجودين أو العاملين في المشروع بحيث يتم حصر وفرز وترتيب الوظائف الإدارية والوظائف الفنية على أساس أن تكون مهمة ومسؤولية الوظائف الإدارية منحصرة في إصدار التعليمات والضبط والإشراف والمراقبة على عملية الحضور والانصراف

وصرف الأجور والحوافز، وتنظيم العلاقات ووضع الخطط الإدارية والاضطلاع بمهمة التسويق، أما الوظائف الفنية فتتمثل مسؤوليتها في الاضطلاع بالعمل الفني السينمائي وتشغيل الأجهزة وضبط جودة الإنتاج الفني السينمائي وتقييم الإنجاز، وكافة الإجراءات الميدانية الفنية.

يركز هذا الاتجاه على الاهتمام بالأفراد العاملين في المشروع، إضافة إلى الاهتمام بالإنتاج وأداء الوظائف وملاحقة المشاكل الجارية والعمل على تقديم الحلول الميدانية الفورية الحاسمة لها. بما يضمن عدم تكرارها نهائياً.

إن عملية إدارة الإنتاج السينمائي، شأنها كسائر عمليات الإدارة الإنتاجية، تتألف من ثلاثة مستويات إدارية، هي: الإدارة العليا، الوسطى، والإدارة الدنيا، هذا والمستويات الإدارية الثلاثة تمارس أربع وظائف تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. ولكن ضمن مجالات ونطاقات مختلفة، وذلك وفقاً لمسؤوليات وسلطات ومهام وصلاحيات كل مستوى إداري من هذه المستويات الثلاثة. بحيث يمارس كل مستوى إدارة الأربع وظائف ولكن بما يتناسب مع مكانته ودوره المحدد، فعلى سبيل المثال، تمارس الإدارة العليا التخطيط ولكن على المستوى الاستراتيجي، وتمارس الإدارة الوسطى التخطيط ولكن على المستوى الموسمي أو الدوري المتوسط الأجل، أما الإدارة الدنيا فتمارس التخطيط ولكن ضمن نطاق المشروع السينمائي الموكل لها عملية إدارة إنتاجه.

ونفس الشيء ينطبق بالنسبة لبقية الوظائف. وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الآتي:

١- إن كل المستويات الإدارية الثلاثة للإنتاج السينمائي تمارس وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

٢- إن الهامش المتاح لكل واحد من المستويات الثلاثة في عملية إدارة الإنتاج يختلف تبعاً ووفقاً لطبيعة مهام وسلطات كل مستوى.

٣- على مستوى الإدارة العليا يكون الاهتمام بالتخطيط أكبر والاهتمام بالمتابعة الميدانية أقل ما يمكن.

٤- على مستوى الإدارة الوسطى يكون الاهتمام متوازناً ومعتدلاً بكل الوظائف.

٥- على مستوى الإدارة الدنيا يكون الاهتمام بالتخطيط أقل ما يمكن وبالمتابعة الميدانية أكبر ما يمكن.

إن التفاوت في حجم الاهتمامات ونوعيتها بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا يعود بشكل أساسي إلى طبيعة العمل في مشروعات الإنتاج السينمائي، ففي المستوى الإداري الأدنى يكون الاحتكاك بالأفراد وبالتفاصيل الجارية، أما في مستوى الإدارة العليا فإن التركيز يكون منصباً على التخطيط الاستراتيجي والمتابعة المرحلية للأداء الكلي لعملية الإنتاج السينمائي والتي لا ترتكز على مشروع واحد بل وعلى الأغلب على عدة مشروعات إنتاجية سينمائية.

تتضمن عملية إدارة الإنتاج السينمائي عدداً من المدخلات، والأساليب التشغيلية لهذه المدخلات، كذلك لها مخرجات، وتغذية عكسية تساعد على أن يتعرف مدير الإنتاج السينمائي على مدى جودة المخرجات، ومدى ضرورة التدخل اللازم لإجراء التعديلات الممكنة. ويمكن توضيح النموذج التخطيطي لعملية إدارة الإنتاج السينمائي، على النحو الآتي:

١- الموارد المتاحة: وتتمثل في الأفراد العاملين، المعدات، التمويل، المعلومات، ومستندات العمل السينمائي.

٢- الوظائف الإدارية: وتتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والقيادة.

٣- النتائج: وتتضمن الإنتاج السينمائي المحدد، الخبرة العملية، تنمية ورفع مستوى العناصر العاملة، والأرباح أو الخسائر.

إن تشغيل عناصر النموذج التخطيطي المشار إليها تتم وفقاً لأربع مراحل، الأولى تتمثل في استخدام مدخلات الإنتاج السينمائي، وتوظيف استغلالها عن طريق التشغيل، في المرحلة الثانية، وفي المرحلة الثالثة يتم الحصول على المخرجات مع ملاحظة أن المرحلة الرابعة التي تتمثل في التغذية العكسية تتم بالتزامن مع مرحلة المخرجات، وبالتالي فالتغذية العكسية تلعب دوراً في تقويم جودة المخرجات عن طريق دورها في تحفيز مدير الإنتاج السينمائي على التدخل عن طريق تعديل المدخلات بالحذف أو بالإضافة إذا لم تكن المخرجات بالجودة المطلوبة. وذلك بما يجعل النتائج النهائية لعملية الإنتاج السينمائي تكون متطابقة مع ما تم التخطيط مسبقاً له.

إن القيام بوظيفة مدير إنتاج سينمائي ليست أمراً سهلاً، وذلك لأنها تحتاج إلى الكثير والعديد من المهارات الإدارية والفنية أيضاً، والتي يتم اكتسابها بالممارسة والتأهيل التدريبي وتراكم الخبرة في كافة المستويات الإدارية في الأعمال السينمائية، وتنقسم هذه المهارات على النحو الآتي:

١- مهارات فنية: وهي ترتبط بطبيعة العمل السينمائي ومتطلباته.

٢- مهارات إنسانية: وترتبط بالقدرات المتميزة في التعامل مع الآخرين، خاصة من يعملون في مجالات السينما.

٣- مهارات فكرية: وترتبط بتنمية القدرة العقلية على فهم واستيعاب المشاكل الجارية والمستقبلية المتوقع حدوثها، ووضع السيناريوهات النظرية القادرة على احتوائها وحلها.

هذا، وإذا قمنا بتوزيع هذه المهارات الثلاث على المستويات الإدارية الثلاثة، نلاحظ الآتي:

على مستوى الإدارة العليا: تكون المهارات الفكرية أكبر ما يمكن، لأن التعامل يكون مع الجوانب الكلية.

على مستوى الإدارة الوسطى: تكون المهارات متوازنة ومتعادلة فهناك ضرورة لوجود قدر متوسط من كل مهارة.

على مستوى الإدارة الدنيا: تكون المهارات الفنية والتقنية أكبر ما يمكن لأن التعامل يكون مع الجوانب الجزئية والوقائع اليومية الجارية.

وعموماً نقول أن هذا التوزيع يمثل الحد الأدنى المطلوب، لأنه إذا كان من الممكن الحصول على مدراء إنتاج في كل هذه المستويات يتمتعون بقدر عالي من المهارات المشار إليها فإن ذلك يعتبر هو الأفضل.

وظيفة الإنتاج السينمائي وأساليب تنظيمها

تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الفائقة الأهمية في كل منشأة تعمل وتهتم بالإنتاج السينمائي، هذا وتزداد أهميتها في المنشآت السينمائية الكبيرة مثل التجمعات العملاقة السينمائية، والتي تمثل هوليوود أبرز أمثلتها في الوقت الراهن. هذا وعادة ما يقع على وظيفة الإنتاج السينمائي مسؤولية إدارة شؤون كل العمليات المتعلقة بصناعة الفيلم السينمائي بدءاً من مراحله الأولى وحتى الأخيرة، والسيطرة على كافة المراحل التشغيلية في عملية الإنتاج السينمائي. وانطلاقاً من هذا المفهوم فقد أصبحت مهمة القيام بالإدارة الإنتاجية في مجال السينما تكتسب أهمية واسعة، وذلك لأن من الثابت واليقين أن الإنتاج أصبح يمثل جوهر ومضمون كل وظيفة، وبالتالي فإن القيام بإدارة الإنتاج السينمائي يمثل في واقع الأمر القيام بعملية إدارية كاملة، بتجميع مراحلها ومكوناتها، بما يغطي مراحل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق، والتحفيز.

تناولت بعض الآراء من واقع خبرة الأداء العملي في الإنتاج السينمائي موضوع الإشراف والتوجيه والرقابة وبرز في الإجابة على إشكالية التساؤل حول من هو الجدير بإسناد الإدارة إليه، ويمكن توضيح هذين الاتجاهين على النحو الآتي:

الاتجاه الأول: ويرى بأن إدارة الإنتاج السينمائي هي بالأساس عملية فنية يجب أن يتم إسنادها لأصحاب الشأن من السينمائيين، وبالتالي فإن المخرج السينمائي يكون أكثر قدرة على ممارسة خصوصيته الفنية في العمل السينمائي موضوع الإنتاج، عندما يكون زمام الأمور كاملاً في يده، وبالتالي يستطيع ممارسة التوجيه والإشراف والرقابة بما ينسجم مع تصوراته وإبداعه الفني، ومن ثم يكون الإنتاج السينمائي متطابقاً لأكبر حد ممكن مع توجهاته الإبداعية.

الاتجاه الثاني: ويرى بأن إدارة الإنتاج السينمائي هي بالأساس عملية إدارية اقتصادية تقوم على الالتزام بمعايير الجدوى الاقتصادية، عن طريق ممارسة التوجيه والإشراف والرقابة تحقيقاً لعملية ضبط الجدوى الاقتصادية والجودة النوعية، وهو أمر يدخل حصراً ضمن نطاق إدارة الأعمال، والتي تعتبر مجالاً قائماً بذاته وتخصصاً متميزاً عن كل المجالات، وبالذات في تنفيذ العمليات الاستثمارية واستخدام القوى البشرية والالتزام الصارم بمبدأ ضبط وتوجيه التكلفة والعائد، بما يجعل من عملية الإنتاج السينمائي مشروعاً ناجحاً ومربحاً من الناحية الاستثمارية.

وفي معرض تقييم ومعايرة هذين الاتجاهين، نجد أنه برغم أهمية ممارسة الفنان لخصوصيته، فإنه لا بد من الجدوى الاقتصادية المربحة والاستثمارية لكل مشروع إنتاج سينمائي، إضافة إلى أن معطيات الخبرة العملية في كل المجالات الأخرى تقول بضرورة الالتزام بمعايير إدارة الأعمال، وبالتالي يمكن التوفيق بين الاتجاهين بالفصل بين الاختصاصين، بحيث يكون المبدعون يشرفون على العمليات الفنية البحتة، والإداريون المختصون يشرفون على العمليات المتعلقة بالميزانية، والرقابة والإشراف والتخطيط، وإدارة القوى البشرية العاملة. مع

ضرورة التنسيق بين الجانبين في المسائل المشتركة لعملية الإنتاج السينمائي، وذلك على أساس أن هناك أمراً واقعاً يحدث في كل مجالات الإنتاج الأخرى، وهو تداخل الاختصاصات.

إن هناك تطبيقات عديدة لعملية إدارة الإنتاج السينمائي، فالمنتج السينمائي يمكن أن يكون فرداً، أو شركة خاصة، أو مؤسسة عامة، وكل نوع من هذه الثلاثة أنواع له تقاليده وأساليبه التنظيمية التي يعمل بها، وله مكوناته التي تشكل مجتمعه الصغير والذي لا يمكن إلا أن يكون جزءاً من المجتمع الكبير الذي ينتمي له، إضافة إلى أن كل واحد يعمل أيضاً عن طريق العديد من الأنشطة التي تتكامل أو تتقابل مع بعضها البعض، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة برسالته التي يسعى لتحقيقها في المجتمع، وهناك علينا أن نقر ونقول صراحة، بأنه مهما كانت الاعتبارات الخاصة بالإبداع الفني في المجال السينمائي هامة وعظيمة، إلا أن الفيلم الذي يتم إنتاجه ما هو إلا سلعة يتم تسويقها، والذي إن فشل، فإنه ليس من المقبول أن نبرر الخسارة، لأن الخسارة في هذه الحالة سيكون لها تفاعلاتها، ولها تأثيرها السلبي على مستقبل الإنتاج السينمائي، والفيلم السينمائي الذي يحقق الخسارة، هو بمعايير الإنتاج السينمائي فيلماً خاسراً، مهما كانت جمالياته الفنية عالية ومرتفعة.

إن وظيفة عملية الإنتاج السينمائي يمكن أن يتم تحقيقها، عن طريق التنفيذ المتكامل، وذلك وفقاً لمبدأ أن عمليات صناعة الفيلم السينمائي تمثل أهم المكونات الرئيسية لنظام الإنتاج، وتعمل معها جنباً إلى جنب باعتبارها نظماً فرعية، وبالتالي فإن كل عملية من عمليات صناعة السينما تشارك وتساهم بدور محدود في عملية الإنتاج بإضافة قدر محدود لها، وتتكامل

العمليات بحيث تضيف المرحلة اللاحقة إلى السابقة شيئاً جديداً، حتى يكتمل الإنتاج، ويخرج الفيلم السينمائي من نسخته الأصلية النهائية ويتم طبعها، ثم تتحول لسلعة يتم عرضها للتداول.

تتكون عملية الإنتاج السينمائي من تراتبية متعددة، فهي قد تتسع إلى درجة كبيرة بحيث تشتمل على العديد من العمليات الصغيرة الفرعية، والتي تكمل كل واحدة منها الأخرى، آخذة شكل مراحل صغيرة محدودة متلاحقة ومتسلسلة. هذا ويتم ترتيب المراحل بحيث تكون كل مرحلة في مكانها الطبيعي الخاص بها والمحدد لها، فمثلاً مرحلة إعداد السيناريو لا يمكن أن تأتي بعد مرحلة المونتاج، ومرحلة التصوير لا يمكن أن تأتي بعد مرحلة المكساج، وهكذا يكون الأمر في صناعة السينما، كل مرحلة في مكانها المحدد، وذلك بما يتطابق مع المفهوم العلمي الحديث لما يعرف بخط الإنتاج، والذي تتفرع فيه العملية الأساسية إلى عدة عمليات فرعية متنوعة، تتميز كل واحدة منها بطاقتها الإنتاجية من حيث الأجهزة والمعدات ونوعية الخبراء والعاملين الذين يقومون بإنجازها.

إن المقصود بخط الإنتاج السينمائي يتمثل في الترتيب المعين الذي تسير به عملية صناعة إنتاج الفيلم السينمائي، أو بعبارة أخرى: التسلسل المنطقي للمراحل التي يمر بها الفيلم السينمائي بدءاً من مرحلة الفكرة، ثم السيناريو، ثم التصوير، ثم المونتاج، ثم المكساج، ثم الطباعة النهائية لنسخة الفيلم، بحيث يصل في النهاية إلى منتج كامل الصنع، وهي مراحل لا بد من وضع برمجة إنتاجية لها، بحيث يتم تنفيذها وفقاً للمخططات والجدولة التشغيلية التي لا بد من الإشراف الإداري الصارم عليها من أجل جعلها

تلتزم بالخط المرسوم لعملية الإنتاج السينمائي. وفي هذا الصدد تعتبر عملية رفع إنتاجية الموارد السينمائية المتاحة للإنتاج السينمائي من صميم المهام الرئيسية للمسؤولين عن إدارة الإنتاج السينمائي.

يتم تعريف الإنتاجية في كل مشروع استثماري بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذا أمكن معرفة وحصر المدخلات والمخرجات بدقة في المشروع المحدد، وفي مجال الإنتاج السينمائي يمكن قياس هذه النسبة، لأن المدخلات يمكن حصرها بسهولة، والمخرجات أيضاً يمكن حصرها من خلال تقييم عائدات الإنتاج السينمائي، وبهذا المعنى، إذا اعتبرنا أن المدخلات في عملية الإنتاج السينمائي تتمثل في الآلات والمعدات والقوى البشرية وبقية العناصر الأخرى، كذلك من الممكن حصر الإنتاجية وحسابها من واقع الرجوع إلى نتائج العملية الإنتاجية، وما تضمنته من مواد وتشغيل وساعات عمل. ومقارنة ومعايرة ذلك بالتحليل المقارن على أساس مبدأ التقريب الذي مفاده أن الشبيه يدرك بالشبيه.

إن تحديد الإنتاجية وقياسها يؤدي إلى قياس الكفاية الإنتاجية، وهذه قاعدة عامة في دراسات الإنتاج، وطالما أن الإنتاج السينمائي برغم خصوصيته وتعقيداته، إلا أنه لا يشكل استثناء لهذه القاعدة، وبالتالي من الممكن قياس الكفاية الإنتاجية لأي إنتاج سينمائي تتم قياس إنتاجيته.

إن الكفاية الإنتاجية تقوم على أساس الارتباطات المعينة القياسية، والتي يقاس بها الأداء لأي من العناصر المنتجة التي تشترك في مراحل عملية الإنتاج السينمائي، لذلك فالكفاية الإنتاجية وفقاً لهذا الفهم تكون بمثابة الحكم على الأداء الكامل للمشروع الإنتاجي السينمائي بكامل عناصره وموارده وقدراته.

يتكون مفهوم الكفاية الإنتاجية من ثلاثة عناصر، هي: الأداء الجيد، الوقت المناسب، والتكلفة المناسبة. وبالتالي تتحقق الكفاية الإنتاجية عندما يكون الأداء جيداً، ضمن حدود ونطاق الوقت المناسب والملائم، وبالتكاليف المناسبة، وبعبارة أخرى لا تتحقق الكفاية الإنتاجية إذا كان الأداء جيد وكان كل من الوقت والتكلفة غير مناسب في أحدهما أو كلاهما.. أو كان الأداء غير جيد والوقت والتكلفة أحدهما أو كلاهما جيد ومناسب. لذلك فإن المطلوب لكي تتحقق الكفاءة الإنتاجية هو فقط: التوافق التام والمنسجم بين الأداء الجيد، والوقت المناسب، والتكلفة المناسبة. لأنه لا يمكن تصور أداء جيد دون أن يواكبه وقت ملائم، وإذا أمكن الأداء في الوقت الملائم، فلا قيمة لذلك ما لم يلازمه معقولية في التكاليف.. وهكذا.

إن قياس الكفاية الإنتاجية بدقة هو أمر يصعب تحقيقه، وذلك لاعتبارات كثيرة تتعلق بصعوبة قياس المتغيرات الخاصة بالأداء والوقت والتكلفة، وبرغم ذلك فمن الممكن أن يتم التوصل إلى مستويات قياسية معقولة ومقبولة إلى حد ما في قياس الكفاية الإنتاجية، وذلك بما يتوافق مع الحد الأدنى للظروف الفعلية واليومية الجارية التي لا بد أن تعدل وتغير في جودة ودقة المعلومات المرصودة للقياس.

القسم الثاني

- أهداف إدارة الإنتاج السينمائي
- مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي
- خصائص ومواصفات مدير الإنتاج السينمائي الناجح
- عناصر إدارة الإنتاج السينمائي

أهداف إدارة الإنتاج السينمائي

تعمل إدارة الإنتاج السينمائي من أجل تنفيذ وتحقيق الأهداف المحددة لها على ضوء الخطة العامة للمنشأة الأم، لذلك تحدد إدارة الإنتاج أهدافها على ضوء، وفي حدود، وبما لا يتجاوز الموارد المتاحة لها، إضافة إلى أنها تضع في الاعتبار التوقعات المستقبلية قصيرة الأجل، وبالتالي يمكن القول بأن من يقوم بإدارة الإنتاج لا يجد نفسه حراً طليقاً في تنفيذ ما يرغب فيه بحرية كاملة، وذلك لأن سقف الإمكانيات والموارد المتاحة له من غير الممكن تجاوزه، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن أهداف إدارة الإنتاج تتمثل عادة في خمسة أهداف يمكن استعراضها على النحو الآتي:

١- **إنجاز وتنفيذ الخطة الموضوعة بواسطة الإدارة العليا**: وتعتبر عملية إنجاز الخطة المحددة بواسطة الإدارة العليا الهدف الأكثر أهمية لإدارة الإنتاج السينمائي، وذلك لأنها تمثل الخطة الاستراتيجية للمنشأة وبالتالي لايمكن التخلي عنها، وذلك لأن الإخفاق في تنفيذها يعرض رسالة المنشأة بالكامل للفشل، ولكل هذه الأسباب تحاول إدارات الإنتاج السينمائي أن تنجز الخطة بمعدلات قياسية إن لم تتفوق على الخطة، فبإنجاز يتخطى حدود الـــ ٩٠% من الخطة، هذا وعادة ما يتم تقسيم الخطة لأربعة مراحل بمعدل إنجاز مطلوب يعادل ٢٥% من الخطة في الربع الأول من عام التنفيذ،و٢٥% للربع الثاني، و٢٥% للربع الثالث و٢٥% للربع الأخير من العام، كذلك تتم جدولة

الفترات الربع سنوية إلى جدول أعمال يكون متلائماً مع إمكانيات وحدود التنفيذ ضمن ما يسمح به سقف القدرات المتاحة. هذا وعادة ما نجد أن إدارة الإنتاج السينمائي الواعية تحاول أن تتعامل بشكل مبكر واستباقي مع أهداف خطة الإدارة العليا، وذلك من أجل إنجاز الأهداف قبل موعدها النهائي بفترة معقولة، وبأقل إمكانيات ممكنة وبالجودة الأفضل، وذلك حتى يتسنى لإدارة الإنتاج السينمائي المطالبة بالمزيد في الخطة القادمة.

٢- **تجويد وترقية الأداء:** تعتبر عملية تحسين الأداء هدفاً مستمراً بالنسبة لإدارة الإنتاج السينمائي، وذلك لأن ترقية الأداء تمثل واجباً يومياً، خاصة وأن الإنتاج السينمائي في حد ذاته يمثل من جانب عملية صناعية ومن الجانب الآخر في الوقت نفسه يمثل عملية إبداعية، ومن ثم فتبعاً لاقتران الصناعة مع الإبداع فإن عملية التعديلات والتحسينات المستمرة يؤدي تراكمها على خلفية توقف العمل واستمراريته إلى المزيد من التحسين والارتقاء إلى الأفضل صناعياً وإبداعياً. لذا فإن هدف ترقية وتحسين الأداء يعتبر من الأهداف المنطقية لإدارة الإنتاج السينمائي مهما كانت الإمكانيات المتاحة كبيرة ومهما كانت درجة ارتفاع مستويات الأداء عالية المعدلات، لذلك فإن التطوير والارتقاء للأفضل يأتي ضمن عملية قيام إدارة الإنتاج بمساعي التغلب على المصاعب والمشاكل التي تواجهها خلال تأدية واجباتها التنفيذية المتعلقة بإنجاز الخطة.

٣- **تقليل الفاقد والهدر إلى أقل حد أدنى ممكن:** يمثل الفاقد مشكلة خطيرة في الإنتاج السينمائي، خاصة إذا كانت ظروف التشغيل ومستوى الكفاية الإنتاجية وفعالية الإتقان تتواجه جميعها بالعجز والقلة في الموارد،

لذلك لا بد لإدارة الإنتاج أن تضع ضوابط ومعايير أكثر قوة من حيث اعتبارات المقدرة والفاعلية في إحكام وضبط استغلال الموارد الإنتاجية وتشغيلها بأعلى مستوى توظيف ممكن، كذلك لا بد لمدير الإنتاج أن يكون قوياً وفاعلاً في إحكام السيطرة على مشروع الإنتاج السينمائي تحت التنفيذ عن طريق الصرامة المطلقة في ضبط وترشيد استخدام الموارد بالمزيد من التوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة الفاحصة. وذلك حتى يستطيع التغلب على مشكلة الفاقد والهدر وتسرب الإمكانيات والموارد.

٤- **تخفيف الجودة القصوى لأكبر حد ممكن:** يتوجب على إدارة الإنتاج السينمائي أن تضع المواصفات القصوى الملائمة، والتي يجب أن لاتقل بأي حال من الأحوال عن المواصفات التي يتميز بها الإنتاج السنيمائي الذي تقدمه المنشآت السينمائية المنافسة، كذلك يتوجب على مدير الإنتاج أن يلتزم بمتابعة تطبيق معايير ومواصفات الجودة المطلوبة، وأن يعطي هذه العملية اهتماماً كافياً حتى يتحقق المستوى المطلوب من الجودة، وأن يعمل فوراً على استبعاد كل ما لا يطابق المواصفات.

٥- **الدعم والتشجيع المعنوي:** على إدارة الإنتاج السينمائي أن تعمل على تحفيز القوى البشرية العاملة، بالمزيد من التشجيع الذي يخلق ويشيع جواً من الحماس في أوساط العاملين، وذلك على النحو الذي يدفعهم لبذل العطاء والتفاني في إنجاز ما هو مطلوب، لذا فإن الوسيلة الأكثر فعالية لرفع الروح المعنوية تتمثل بقدر كبير في تشجيع العاملين الأكفاء وذلك بمنحهم الحوافز المجزية، لا بالاختيار العشوائي، وإنما بوضع نظم وحوافز مجزية تدعم المجتهد وتعاقب المهمل، لذا يتوقف على مدير الإنتاج وحده دون غيره التطبيق العادل للمعايير التي تؤمن المساواة بين الجميع ومنح الثواب وفرض العقاب.

إن اضطلاع إدارة الإنتاج بأهداف الخطة الموضوعة بواسطة الإدارة العليا للمنشأة السينمائية، يتطلب رفع كفاءة وفعالية القدرات التنفيذية لمدراء الإنتاج السينمائيين، وذلك عن طريق جملة من المعايير الوظيفية المتعلقة باعتبارات رفع القدرة والكفاءة والمهارة، على الأساليب التنفيذية وفهم أبعادها وكيفية استخدامها والأسس التي يتوجب الاستناد إليها. وذلك بما يحقق المزيد من اكتساب التخصص في تطبيق وتنفيذ أساليب الإنتاج السينمائي، بدءاً من مرحلة الاستطلاع والاستكشاف وحتى الطبع النهائي لنسخة الفيلم الأصلية.

إن قيام إدارة الإنتاج بتطبيق معايير الرقابة على الجودة يمكن أن تواجه الكثير من المشاكل والمعوقات، والتي على سبيل المثال، يمكن أن تتمثل في:

١- بعض الأطراف والعناصر التي تعمل في مجالات الإنتاج السينمائي يمكن أن ترفض بالأساس فكرة وضع أهداف مسبقة لها.

٢- يمكن أن تنشأ مشكلة تتعلق بالصعوبات المادية وشح الموارد.

٣- يمكن أن يؤدي الواقع البيروقراطي المكتبي والطابع الدواويني للعمل إلى إعاقة المشروع بالسرعة والفعالية اللازمة في تطبيق مبدأ الرقابة على الجودة، بسبب القيود الروتينية واللوائح.

٤- البعض قد يرفض الرقابة على الجودة لأنها تعرضه للمساءلة والمحاسبة لو فشل في تحقيقها.

٥- الرقابة على الجودة يتطلب وضعها ضمن خطة الإدارة العليا رفع حجم الموازنة والكثير من الموارد الإضافية.

٦- في عملية التخطيط الاستراتيجي السينمائي التي تضعها الإدارة العليا، وحصراً عند القيام بإعداد شبكة الأهداف الرأسية والأفقية تبرز

صعوبة في الربط بين النوعين من الأهداف، وذلك لأن عملية التنسيق والربط وتحقيق الانسجام بين هذه الأهداف تحتاج من إدارة الإنتاج السينمائي إلى بذل الكثير من الجهد والتفرغ والذي يمكن أن يكون على حساب الأعمال العادية واليومية التي لا بد لمدير الإنتاج السينمائي من إنجازها.

٧- الكثير من إدارات الإنتاج السينمائي لا تقوم بوضع أهدافها الخاصة كأهداف فرعية ضمن خطة الإدارة العليا، ويكتفي الكثير منها بتنفيذ التوجيهات الروتينية.

هذا وعموماً يمكن القول بأن هناك مشكلات عديدة أخرى يمكن أن تعرقل تطبيق نظام الرقابة على الجودة في عمليات إدارة الإنتاج السينمائي، خاصة في ظل عدم وجود الإدارات التنظيمية الفاعلة وذات الكفاءة العالية في مجالات الإنتاج السينمائي.

مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي

إن لإدارة الإنتاج السينمائي بالمعنى الحديث العديد من المسؤوليات اتجاه العديد من الجهات والأطراف، الأمر الذي أدى بلا شك إلى إضافة المزيد من الأعباء والمهام على عاتقها، ويمكن أن نحصر أبرز عموميات هذه المهام في ما يلي:

١- **مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي اتجاه أصحاب المشروعات السينمائية:** وتتمثل بشكل أساسي في ضرورة تنفيذ المشروع السينمائي قيد التنفيذ بما يحقق الربح والعائد المجزي لأصحاب المشروع، وذلك على النحو الذي يعود أيضاً بالسمعة الجيدة لإدارة الإنتاج السينمائي وأفرادها العاملين.

٢- **مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي اتجاه القوانين والتشريعات:** المشروعات السينمائية لا يتم تنفيذها خارج إطار القوانين والتشريعات السارية التي تضعها الدولة، وبالتالي تكون على عاتق إدارة الإنتاج السينمائي مسؤولية قانونية إزاء ضرورة الالتزام الكامل باحترام سيادة القانون، مع ملاحظة أن المخالفات التي تنتج من انتهاك القوانين والتشريعات من الممكن أن تعرقل عمل إدارة الإنتاج السينمائي وربما تعرض أفرادها إلى المحاكمة والعقوبات القانونية، لذلك لا بد لإدارة الإنتاج السينمائي أن تمارس عملها وفق وضمن دائرة نظامية احترام

القوانين السارية، وعليها أن تتأكد من ذلك بالاستعانة بذوي الخبرة القانونية للقيام بهذه المسؤولية.

٣- **مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي إزاء المجتمع**:وتتمثل فيما يتعارف على تسميته بالمسؤولية اتجاه الغير، والذين يوجدون ضمن المحيط الاجتماعي والإنساني، ويتم ذلك عن طريق احترام التقاليد والأعراف الاجتماعية، وصيانة البيئة، والقيم خاصة في مواقع العمل السينمائي الميدانية.

٤- **مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي إزاء التقاليد المهنية**: وتتمثل في المحافظة على الموارد المادية والمعنوية، وبالذات المسائل المتعلقة بالمعاملات المالية، عن طريق ممارسة المزيد من الصدق والشفافية في عرض البيانات المالية والحسابية والإدارية، إضافة إلى توضيح كافة المعلومات بشكل مفصل ودقيق، كذلك يتوجب على مدير الإنتاج السينمائي أن يكون دقيقاً وأميناً في رصد وقائع العمل اليومي، وأن يحقق التواصل الفعال مع كافة الأطراف المشاركة في عملية الإنتاج السينمائي.

٥- **مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي إزاء الفرد**: وتقوم هذه المسؤولية على أساس اعتبارات قيام إدارة الإنتاج السينمائي بعملية التوظيف العادل وفقاً لإمكانيات وقدرات كل فرد، وأن توفر وتهيئ ظروف العمل الملائمة للجميع، وأن تضع نظاماً عادلاً وجيداً ومقبولاً للأجور والحوافز، وأن تؤمن الجو الاجتماعي الصحي والمريح للجميع والذي يدعم بيئة العمل، ويقضي على التوترات وعدم التعاون.

٦- **مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي إزاء الجمهور**: وتقوم هذه المسؤولية على أساس اعتبارات قيام إدارة الإنتاج السينمائي بعملية ضبط الجودة

وذلك حتى تؤمن وتضمن تقديم أعمال سينمائية ذات مستوى نوعي عالي ورفيع الكفاءة، وذلك من أجل ترقية وتطوير ذوق الجمهور ويدعم إشباع حاجته المتجددة للأعمال السينمائية.

٧- **مسؤولية إدارة الإنتاج السينمائي إزاء المنظمات والمؤسسات الأخرى:** وتتمثل هذه المسؤولية في ضرورة أن تقوم إدارة الإنتاج السينمائي بمراعاة مصالح المؤسسات الأخرى، وأن تقوم بأي إجراء من شأنه أن يلحق الضرر بهذه المؤسسات، وأن تتعامل بنظامية مطلقة مع البلديات والهيئات العامة والخاصة وفقاً لمبدأ الاحترام المتبادل لكافة الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق.

إن اضطلاع إدارة الإنتاج السينمائي وتحملها لكافة هذه المسؤوليات لا يمكن أن يتم بسلاسة وسهولة، توجد الكثير من العوائق التي تحدُّ من قدرة إدارة الإنتاج السينمائي في تحمل هذه المسؤوليات وإيقاء ما تفرضه من التزامات، هذا ولترقية الأداء والعمل الهادف لمواجهة المشاكل والتحديات فقد أصبح لزاماً على إدارات الإنتاج السينمائي العاملة في كافة المنشآت السينمائية أن تعمل على الإلمام والاستيعاب الكامل لكل هذه التحديات.

هذا ويمكن استعراض أبرز هذه التحديات على النحو الآتي:

١- **تزايد وضخامة حجم المنظمات:** لم يعد الاضطلاع بعملية تنفيذ الإنتاج السينمائي يتم بواسطة المجموعات الصغيرة، وإنما أصبح مجالاً كبيراً واسع النطاق، يعمل فيه المئات والآلاف، وتبلغ الموارد المستخدمة فيه مئات الملايين، وأصبح حجم مبيعاته بأرقام تبلغ في حدودها الإجمالية أرقاماً هائلة، إضافة إلى تزايد مستويات التخصص

في تقنيات العمل، وارتفاع حجم ومعدلات الإنتاج السينمائي، وتزايد أعداد الجهات التي تتعامل مع منشآت الإنتاج السينمائي، وتنوع ضغوط العمل وارتفاع وتائرها وتأثيراتها.

٢- **تزايد ظاهرة التدويل والأنشطة السينمائية العابرة للحدود والقوميات:** أصبحت الشركات والمنشآت السينمائية تعمل مثلها مثل غيرها في كافة أنحاء العالم، وأصبح الاستثمار السينمائي يأخذ طابعاً دولياً عابراً للحدود، ومن ثم أصبحت إدارات الإنتاج السينمائي تجد نفسها في مواجهة تباين واختلافات في بيئة وظروف العمل عند تنفيذ المشاريع السينمائية التي تتطلب الانتقال بين أكثر من دولة. كذلك هناك مشكلة اختلاف القوانين والتشريعات في هذه الدول، إضافة إلى اختلاف الظروف السياسية والاجتماعية السائدة بين كل دولة وأخرى. واختلاف العادات والتقاليد، والظروف الاجتماعية والدينية واللغوية إضافة إلى تفاوت وتباين البيئة والطقس.

٣- **بروز ظاهرة تعدد استثمارات نفس المنشأة:** لم تكن شركات الإنتاج السينمائي بعيدة عن التطورات الجارية في البيئة الاستثمارية المعاصرة، فقد أصبحت الكثير من الشركات القابضة تعمل في مختلف الأنشطة، وتقوم بتنويع أنشطتها الاستثمارية في كافة المجالات، وفي هذا الصدد فقد توسعت بعض شركات الإنتاج السينمائي وأصبحت تعمل في صنع وبيع الأفلام والكاميرات والأجهزة وقطع الغيار.. وربما السيارات والفنادق، وذلك تماشياً مع ظاهرة العولمة الحديثة وتدويل الاستثمار وتنويعه.

٤- **تزايد المؤثرات الدولية على المنشآت:** برز العديد من المؤثرات الدولية التي تؤثر على عملية إدارة الإنتاج السينمائي، ومن أبرز هذه المؤثرات الدولية نجد: اتساع حجم الأسواق أمام التكتلات الاقتصادية العملاقة. كذلك أدت الاتفاقيات الدولية لزيادة حجم التبادلات في تجارة الأنشطة السينمائية، وأصبح انتقال الأفلام السينمائية يتم بكل سهولة ويسر بين البلدان التي تشترك ضمن سوق مشتركة أو منطقة تجارة حرة، كذلك أصبح من الممكن على إدارات الإنتاج السينمائي في بلدان التكتل الاقتصادي الواحد أن تتحرك بكل سهولة ويسر وتنفذ عملياتها دون أي عراقيل أو تعقيدات، وهذا الأمر أدى من جهة أخرى إلى تزايد التنافس حول إدارة الجودة وأصبح القادر على أن يحقق النجاح السينمائي من جهة ولا بد أن يكون من الجهة الأخرى قادراً وبشكل مسبق على إدارة عملية الإنتاج السينمائي بكفاءة وفعالية على النحو الذي يؤدي إلى الحصول على أعلى مستويات ممكنة من الجودة العالية.

خصائص ومواصفات ومهارات مدير الإنتاج السينمائي الناجح

تتطلب كل مهنة خصائصاً ومميزات تتعلق بها، وذلك لأن لكل مهنة خصوصيتها المحددة، لذلك فإن القيام بمهام مهنة مدير الإنتاج السينمائي تتطلب بعض المزايا العامة، والخاصة، والتي لا بد من توافرها في مدير الإنتاج السينمائي، حتى يقوم بأداء مهمته بنجاح كامل، هذا ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

١ - القدرة على الابتكار: وتتمثل أهمية الابتكار في أنه يعزز القدرة على مواجهة التحديات والمصاعب المتجددة، وعادة ما يجد مدير الإنتاج نفسه مواجهاً بالكثير من المشكلات والمعضلات الجديدة، خاصة في الأعمال الميدانية التي تجري في سياق عملية تنفيذ المشروع السينمائي، وبالتالي فكلما كان هذا المدير قادراً على الابتكار، كلما كان المشروع أكثر قدرة على الاستمرار والمنافسة.

٢ - القدرة على التنظيم: تعتبر القدرة على التنظيم مسألة ضرورية وذلك بسبب اتساع حجم ونطاق المشروعات الإنتاجية السينمائية، وأصبحت تضم المئات والآلاف من العاملين، إضافة إلى تميزها بالحركة ضمن حيز جغرافي كبير يمكن أن لا يغطي بلداً واحداً وإنما عدة قارات. لذلك على مدير

الإنتاج السينمائي أن يتميز بالقدرة على التنظيم وذلك حتى يستطيع أن يحشد موارد الإنتاج السينمائي المتاحة ويوظفها بفعالية وكفاءة.

٣ – الإلمام الثقافي: تعتبر الثقافة حصيلة ضرورية لا غنى عنها لمدير الإنتاج السينمائي، وذلك لأن المشروعات الإنتاجية السينمائية أصبحت تضم أعداداً وأنواعاً مختلفة من الأفراد العاملين، والذين ينتمون إلى العديد من الخلفيات الثقافية اللغوية والدينية والحضارية، لذلك لا بد أن يكون مدير الإنتاج السينمائي مثقفاً وذلك حتى يستطيع التعامل مع العادات والتقاليد المختلفة بكفاءة واقتدار.

٤ – القدرة على المرونة والتكيف: في ظل الظروف الحالية من تنوع المؤثرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنشآت السينمائية، ومشروعات الإنتاج السينمائي، أصبح من الضروري لكل مدير إنتاج أن يكون قادراً على التكيف لمواجهة المتغيرات والأوضاع المتبدلة، وأن يكون مرناً جداً في ردود الأفعال خاصة في عملية صنع واتخاذ القرارات في مجال الإنتاج السينمائي، وإلا فسوف لن يستطيع مواجهة هذه المتغيرات، الأمر الذي يمكن أن يعرض مشروع الإنتاج قيد التنفيذ بكامله للفشل، وذلك لأنه لا مجال للإدارة الجامدة غير القادرة على المرونة التكيف مع المتغيرات في الأوضاع الداخلية والخارجية.

٥ – القدرة على التنبؤ: على مدير الإنتاج السينمائي أن يكوّن قادراً على التنبؤ في كافة الاتجاهات، ولكن بتركيز أكبر على التطورات التكنولوجية، وما يمكن أن تضفيه من مزايا على عملية الإنتاج السينمائي، ومن ثم فعلى مدير الإنتاج أن يواكب بشكل مستمر ودائم من خلال اتصاله الدائم والمتجدد بالجهات المعنية بإقامة المعارض والأجهزة التكنولوجية خاصة تلك التي ترتبط على نحو وثيق بالإنتاج السينمائي.

٦ – الاهتمام بالبحث والتطوير: ويتم ذلك عن طريق لجوء مدير الإنتاج السينمائي إلى عملية كتابة البحوث وأوراق العمل حول المشاكل العملية والنظرية التي تواجه عملية الإنتاج السينمائي، وأن يركز على تطوير المعالجات والحلول بما يحقق الفعالية وكفاية المعالجة، وأن يهتم بتقديم المقترحات التي يراها ويتوصل إليها من واقع خبرته العملية في إدارة المشروعات السينمائية.

٧ – القدرة على التواصل الاجتماعي: وهي خاصية تعتبر شديدة الأهمية، وذلك لأن القدرة على التواصل الاجتماعي في التعامل مع كل الأطراف المعنية وذات الصلة بالإنتاج السينمائي تعتبر من الأمور الأساسية التي يتوجب على كل مدير إنتاج سينمائي أن يتحلى بمهاراتها، في علاقته وتفاعله مع الآخرين، والذي يجب أن يكون إيجابياً بقدر المستطاع.

٨ – الاهتمام بالتنمية الإدارية: وهي ميزة تعكس الاهتمام بالترقية والتطوير لإدارة الإنتاج السينمائي لذلك من الهام جداً التركيز على التنمية الإدارية عن طريق عقد لقاءات العمل، والمؤتمرات، والزيارات المتبادلة بالداخل والخارج، وذلك بما يغطي كافة التخصصات المنضوية تحت مجال إدارة الإنتاج السينمائي، وذلك بما يحقق القاعدة التي مفادها أن كل من يعمل في إدارة الإنتاج السينمائي يعتبر مسؤولاً عن مهام لا بد وأن يؤديها على النحو الأكمل والأفضل، ومن هذه الحقيقة تنبع أهمية التدريب، وذلك لجهة أنه يرفع القدرات الرئيسية والثانوية لدى الفرد، ويجعله أكثر استعداداً لمواجهة الصعوبات العملية في ميدان الإنتاج السينمائي والذي لم يعد يتم داخل الاستديوهات فقط، بل أصبح كثيراً ما يخرج متحركاً بين المدن والدول والقارات.

تعتبر المهارات والخصائص السابقة مزايا عامة لوظيفة ومهنة ممارسة الإنتاج السينمائي، وبالتالي فإن توافرها لا يعني أن أهلية إدارة الإنتاج السينمائي، قد اكتملت، بل لا بد من توافر سمات ومزايا شخصية فردية، يعتبر وجودها مكملاً للمهارات والخصائص العامة، التي أشرنا إليها، وهذه المزايا الشخصية والخاصة تتمثل في:

١- المظهر الحسن: يمثل مدير الإنتاج السينمائي واجهة للمنشأة السينمائية التي يعمل فيها، وبالتالي لا بد أن يكون مظهره منسقاً، جاداً، وقوراً، وجذاباً قوياً في نفس الوقت.

٢- السلوك الحسن: تعتبر السمة الجيدة، والأخلاق القويمة، والأمانة والنزاهة، والاستقامة، ولباقة الحديث من العوامل المهمة في تحديد كفاءة المدير إزاء المتعاملين معه، وبالتالي فهي تلعب دوراً كبيراً في تحديد نجاح أو فشل إدارته لعملية الإنتاج السينمائي.

٣- القدرة على الحوار: المدير أياً كان نوعه، هو بالضرورة قائد، وبالتالي، يكون على مدير الإنتاج السينمائي الالتزام بمواصفات القيادة، والتي تعتبر عملية التأثير في الآخرين من أبرز وظائفها، وذلك على أساس حقيقة أن الحديث بلباقة مع الآخرين في حد ذاته يعتبر من أهم وأشمل وسائل الاتصال والتواصل.

٤- الثقة بالنفس: الشخصية الواثقة والمؤثرة، تنعكس تأثيراتها على المرؤوسين، بما يعزز الكفاءة العامة للعاملين، ويعطي العمل نفسه المزيد من المصداقية، وهي جوانب تلعب فيها ثقة المدير في نفسه دوراً كبيراً.

٥- الالتزام بالموضوعية والحياد: هناك ثلاثة معايير هي العقل، العدالة، والمشاعر الإنسانية الرقيقة، ومن ثم على مدير الإنتاج السينمائي أن يعرف كيف يستخدم هذه المعايير، وبالذات في علاقته مع الآخرين، بحيث لا يكون متحيزاً لطرف محدد على حساب آخر، وذلك حتى لا يشعر من يعملون معه بالظلم وعدم العدالة، لأن ذلك يدفعهم إلى الإحباط بالشكل الذي يؤدي لتقليل جهدهم المطلوب في العمل.

٦- القدرة على الإقناع والتلميح الذكي: إن قدرة مدير الإنتاج السينمائي على إقناع الآخرين بآرائه واتجاهاته من شأنها أن تحقق التوافق بين اتجاهات المنشأة السينمائية واتجاهات العاملين. الأمر الذي يدعم ويعزز عملية حشد الجهود وتعبئة القدرات من أجل تحقيق الأهداف المحددة، كذلك على مدير الإنتاج السينمائي أن يكون ذكياً ولماحاً، وأن يكون قوي الملاحظة، بما يجعله يستنتج الأمور مباشرة دون الاستفسار عنها، وهو أمر يلعب دوراً كبيراً في بناء الثقة في أوساط العاملين بكفاءة مدير الإنتاج السينمائي الذي يعملون معه.

٧- الإلمام بأوجه النشاط: تلعب الدراية والإدراك الكامل بمهام وظائف المنشأة السينمائية دوراً هاماً في تأهيل قدرات مدير الإنتاج السينمائي، وتجعله أكثر قدرة على التعايش مع كافة أنشطة المنشأة، وبالتالي يستطيع مدير الإنتاج السينمائي أن يتفاعل بكل سهولة ووضوح مع كل الجوانب المتعلقة بعلاقات العمل السينمائي الإنتاجي الخاصة والعامة.

٨- التحلي بالصبر والمثابرة: على مدير الإنتاج السينمائي أن يكون صبوراً في معاملاته مع الشخصيات المختلفة، وذلك حتى يتسنى له

احتواءهم، ومواجهة المشكلات المتعلقة بتضارب الاختصاصات وتنازع المصالح، كذلك عليه المثابرة عن طريق بذل الجهود بشكل مستمر وصولاً لتحقيق أهدافه.

٩- التحلي بالطموح والجرأة والاطلاع: الطموح يدفع مدير الإنتاج السينمائي إلى العمل بجد من أجل التفوق والتميز، أما الجرأة، فتتمثل على أساس أن هناك بعض القرارات والمشكلات تتطلب المبادرة، والقيام بالمبادرة لا يمكن أن يحدث إلا إذا كان مدير الإنتاج السينمائي متميزاً بالجرأة الكافية للمواجهة وتناول الأمور بجرأة وحسم كافيين. وبالنسبة للتطلع، فهو يتمثل في تحلي مدير الإنتاج السينمائي بالاطلاع الواسع على كل ما هو جديد في مجالات الإنتاج السينمائي، والنظر إلى المستقبل بعين ثاقبة، ورؤية متينة نافذة، هذا ويمكن بناء هذه الميزة عن طريق القراءة والاطلاع وحضور اللقاءات وورش العمل المتخصصة، والمؤتمرات، والمعارض، واستخدام شبكات الإنترنت.

١٠- تعدد المهارات: لم تعد المهارة الواحدة تكفي للقيام بدور مدير الإنتاج السينمائي، بل يتوجب أن تكون مهاراته متعددة، بحيث تتضمن مهارات إنسانية على أساس أن يكون فعالاً في التفاعل مع الأفراد العاملين في مجال الإنتاج السينمائي والمجالات الأخرى بروح ومشاعر إنسانية حقيقة، ومهارات فنية بحيث تكون له المعرفة والدراية والإلمام بكل الأجهزة والآليات التي تستخدم في نطاق عمله، إضافة إلى الثقافة التكنولوجية العامة، ومهارات فكرية وعقلية بحيث يكون قادراً على الاستيعاب السريع والتجاوب بقليل من السرعة اللازمة إزاء عملية اتخاذ

القرارات ووضع الخطط الميدانية وتفهم مجريات الأمور بشكل استباقي في وأثناء إدارته للإنتاج في مختلف المشروعات السينمائية.

١١- النضج العاطفي: يجب على مدير الإنتاج أن يكون موضوعياً، وغير متحيزاً، بحيث لا تكون للعواطف أي تأثير على قراراته، أو معاملاته إزاء الآخرين، لأن ذلك يمكن أن يسيء لوضعه أمام مرؤوسيه. وذلك بأن يعطي لكل فرد مكانته وحقه في الاحترام، وذلك بما يعكس قدرة مدير الإنتاج السينمائي على تقييم الأمور بالشكل الصحيح السليم.

١٢- مهارة القدرة على الإنصات والاستماع الجيد للآخرين: الإنصات والاستماع الجيد للآخرين، يخلق انطباعاً قوياً في أوساط العاملين وغيرهم، بأن مدير الإنتاج السينمائي يهتم بآرائهم ويتفهم مشاكلهم، ويعتني بهم، وبالتالي تتعزز ثقتهم فيه من جهة، ومن الجهة الأخرى يكون قد أعطى المدير نفسه الفرصة على استيعاب آراء الآخرين بشكل مباشر، لأنه بالإنصات الجيد يكون قد وقف شخصياً على الحقائق المباشرة.

وعموماً نقول أن نجاح عملية إدارة الإنتاج السينمائي تعتمد على تحديد أساسياتها بالدرجة الأولى، والتي على ضوئها تتم بقية الأنشطة بكفاءة وفعالية عالية، فمهما كانت نوعية التقنيات التكنولوجية المستخدمة شديدة الدقة، إلا أن الأكثر أهمية وكفاءة في تأمين استغلال وتوظيف التقنية التكنولوجية هو العنصر الإنساني العالي التأهيل والجاهزية ليقوم بالإدارة، والإشراف والتوجيه والرقابة على إدارة الإنتاج في كل مشروع سينمائي، وفي هذه النقطة بالذات تكمن أهمية ومصداقية المزايا والخصائص والسمات التي أشرنا إليها.

عناصر إدارة الإنتاج السينمائي

توجد أربعة عناصر أساسية في كل إدارة، هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. وكذلك الحال في إدارة الإنتاج السينمائي، فهي تتضمن هذه العناصر الأربعة، ولما كان كل مجال من المجالات يضفي خصوصيته المحددة التي يتفرد ويتميز بها عن غيره من المجالات الأخرى، فإن إدارة الإنتاج السينمائي، تضفي خصوصيتها السينمائية الخاصة بها على هذه العناصر الأربعة، هذا، ويمكن أن نتعرض لعناصر إدارة الإنتاج السينمائي الأربعة على النحو الآتي:

١- التخطيط: ويتمثل في تحديد الأهداف الواجب على إدارة الإنتاج السينمائي تنفيذها، إضافة إلى تحديد الخطط العامة والمخططات التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية، هذا وعادة ما يتم وضع الخطط والمخططات المتعلقة بإدارة الإنتاج السينمائي وفقاً لظروف وقدرات وإمكانيات المنشأة السينمائية، هذا وتنقسم الخطط عادة إلى عدة أنواع، فهناك خطة استراتيجية شاملة للنشاط السينمائي الإنتاجي، وتنقسم إلى ثلاث مراحل، فهناك خطة يتم تنفيذها على المدى القصير، والثانية على المدى المتوسط، والثالثة على المدى الطويل الأجل. وعادة يتم وضع هذه الخطة الاستراتيجية بواسطة الإدارة العليا للمنشأة السينمائية.

ثم هناك خطط تنفيذية تقوم بوضعها إدارة الإنتاج السينمائي في المنشأة وهي تتعلق بأهدافها المحددة لها مسبقاً بواسطة الإدارة العليا، وعادة ما تكون هذه الخطة مشتقة من الخطة الاستراتيجية وتعبر عنها بشكل أكثر تفصيلاً وتحديداً، وهناك المخططات التنفيذية المحددة والتي تكون خاصة بمشروع سينمائي واحد، وتكون هذه الخطة تنفيذية عملية بقدر كبير، وتتضمن على جدول أعمال محدد زمانياً ومكانياً، وهي تأخذ صيغة برنامج عمل تنفيذي لأنها لا تعبر عن سياسات إنتاجية سينمائية عمومية، بل لها دور وظيفي محدد تقوم به في فترة محددة بواسطة أشخاص محددين.

يهدف التخطيط في إدارة الإنتاج السينمائي إلى السعي من أجل تقليل المخاطر المحتملة وذلك عن طريق التيقن والتحقق الكامل من إيجابية نتائج عملية الإنتاج السينمائي، كذلك تمثل الأهداف التي يتم تحديدها عن طريق التخطيط حافزاً للعمل وللعاملين بكافة مستوياتهم في المشروع السينمائي، كما يساعد التخطيط إدارة الإنتاج السينمائي على تحقيق التنسيق والمشاركة الفاعلة لكل العاملين في المشروع السينمائي، إضافة إلى أنه يسهل عملية الإشراف والرقابة المباشرة وغير المباشرة على عملية التنفيذ. كذلك هناك معوقات كثيرة للتخطيط تتمثل في أن دقة وفعالية التخطيط عادة ما تكون تقريبية ويصعب على إدارة الإنتاج أن تنفذ الخطة بنسبة ١٠٠% كاملة، وعلى الأرجح أن يتم تنفيذ نسبة كبيرة منها يمكن أن تتجاوز الـ ٩٠%، ومن المعوقات أيضاً أن القدرات التخطيطية العلمية قد لا تكون متوافرة في مجال الإنتاج السينمائية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وذلك لأن التخطيط السينمائي الاستراتيجي والفرعي ما يزال جديداً على مجال الإنتاج السينمائي،

وأيضاً نجد أن عدم توافر المعلومات والبيانات الأولية بالقدر والشكل والنوع الكافي يشكل عقبة أمام إدارة الإنتاج السينمائي وذلك لأن الإدراك السليم للموقف في مثل هذه الحالة قد لا يكون متاحاً أمامها، وبالتالي تلجأ للتقديرات التي قد تصدق أو تخطئ وبالتالي يصبح التخطيط واقعياً، ومن ثم يتعرض المشروع السينمائي للمشاكل والعراقيل التي يمكن أن تعيق استمراريته، خاصة في مشروعات الإنتاج السينمائي الضخمة. ومن بين المعوقات التخطيطية، نجد ثمة معوقات إدارية تنشأ على سبيل المثال عندما لا تكون هناك قناعة لدى بعض القائمين بأمر الإنتاج السينمائي بأهمية التخطيط وبالتالي يتجاهلون العملية التخطيطية للإنتاج السينمائي ولا يعطونها القدر الكافي من الاهتمام، توجد مقومات وخصائص تتعلق بالتخطيط الفعال لإدارة الإنتاج السينمائي، ويمكن التعرض لها على النحو الآتي:

أ. الواقعية: وتتمثل في ضرورة أن يكون مخطط إدارة الإنتاج السينمائي واقعياً، بحيث يتلاءم من جهة مع الظروف والإمكانيات الفعلية للمنشأة المنتجة للعمل، ومن الجهة الأخرى أن يتلاءم مع طبيعة المشروع قيد التنفيذ نفسه وذلك على النحو الذي يجعل من عملية تنفيذه على أرض الواقع أمراً ممكناً.

ب. المرونة: يجب أن يكون التخطيط مرناً بحيث يكون المخطط قادراً على استيعاب واحتواء الظروف الطارئة التي يمكن أن تحدث على أرض الواقع خلال وأثناء القيام بتنفيذ المشروع السينمائي.

ج. المشاركة: وتتمثل في الأخذ بكل وجهات النظر للعناصر العاملة والمشاركة في المشروع الإنتاجي، بما يحقق تكامل الخبرات والآراء، على النحو الذي يؤسس للمزيد من الالتزام والقناعة بأن الخطة سوف تحقق أهدافها.

د. الاتصال: ويتمثل في ضرورة وجود اتصال وتواصل فعال بين كافة العناصر العاملة في تنظيم الإنتاج السينمائي في عملية بناء وإعداد وصياغة الخطة.

ه. التكامل: ويتمثل في مبدأ أن تتماشى خطة الإنتاج السينمائي باعتبارها خطة قصيرة، أو متوسطة الأجل، مع الخطة الاستراتيجية للمنشأة السينمائية طويلة الأجل، على أساس الوحدة الضرورية بين الأهداف العامة الاستراتيجية والأهداف الخاصة والتي تمثل في نفس الوقت أهدافاً فرعية من الأهداف العامة.

و. القابلية للقياس: لا بد أن يتضمن التخطيط الإنتاجي السينمائي حدوداً زمنية تنتهي عندها كل خطة، كذلك لا بد من وجود أرقام مستهدفة باعتبارها نتائجاً يجب تحقيقها وذلك لقياس الأرقام التي تم التوصل إلى تحقيقها في كل فترة زمنية محددة من فترات مراحل الخطة، وذلك لتقييم مدى النجاح أو الفشل الذي حدث ومن ثم معرفة جوانب القصور وعامل الضعف في الأداء، لكي يتم تحديد حجم ونوع التدخل اللازم المطلوب لتأمين عملية المضي قدماً لتحقيق الأهداف المرصودة بنجاح تام.

ز. التغذية العكسية: ويقصد بها أن تتميز الخطة بالقدرة على تحقيق إمكانية التعرف على ردود أفعال الأهداف الموضوعة في الخطة، وما يترتب عليها من مخرجات، وهل تفي بالغرض المطلوب أولا، وهل يحتاج الأمر إلى التدخل، وما مدى فعالية التدخل في إحداث التصميم المطلوب للانحرافات في الأداء.

لقد تبين أن هناك دعامتين أساسيتين لعملية تخطيط الإنتاج السينمائي، هما: الأهداف، والتنبؤ، كذلك، فإن أهداف الإنتاج السينمائي لا بد أن تقوم

على أربعة شروط رئيسية، تتمثل في كل من: المرونة، الواقعية، المشاركة، القابلية للتنفيذ، والقابلية للقياس.

يتميز التنبؤ في علمية التخطيط السينمائي، بأنه مهما كان دقيقاً، فإن هناك درجة من المخاطرة، وذلك لأنه يتعامل مع المستقبل، من خلال التحليل الجيد والسليم للحاضر والماضي، ومن ثم يضع احتمالات المستقبل، والتي مثل كافة الاحتمالات لا يمكن أن تكون قابلة للحدوث بالكامل، وذلك لأن هناك درجة من الانحراف عن الحقيقة التي سوف تحدث في كل احتمال، خاصة وأن الاحتمال يدخل في حد ذاته ضمن نطاق ما هو ممكن الحدوث، وليس ضمن نطاق ما هو حتمي وضروري الحدوث، وبالتالي، فكلما زادت درجة عدم التأكد واللايقين، كلما أدى ذلك إلى المخاطرة، وكلما زادت درجة التأكد واليقين كلما قلت المخاطرة.

يقوم الهيكل التخطيطي لإدارة الإنتاج السينمائي على أربعة مستويات تتمثل أولاً في الاستراتيجية السينمائية للمنشأة، وثانياً في السياسات الإنتاجية السينمائية، وثالثاً في الإجراءات الإنتاجية، بينما يتمثل الرابع في الواقع الذي يتم تطبيقه في إدارة الإنتاج السينمائي. ويمكن توضيح هذه المستويات على النحو الآتي:

١- الاستراتيجية السينمائية للمنشأة: وتتمثل في مجموعة القرارات والأفعال والممارسات التي تكون محددة على فترة طويلة، بحيث تراعي الظروف الداخلية والخارجية، وتعمل بمثابة المرشد النظري الملهم لبقية المستويات التي يتم وضعها وتحديدها. أي تمثل الاستراتيجية السينمائية للمنشأة الإطار العام الذي تقوم عليه بقية عناصر النشاط السينمائي المتمثلة

في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. لذا فكلما كانت الاستراتيجية واقعية كلما كانت أكثر فعالية.

٢- السياسات الإنتاجية السينمائية: وتتمثل في الخطط النوعية لعمليات الإنتاج السينمائي، التي تتم إعادة استخدامها واللجوء إليها أكثر من مرة، وذلك لأنها تمثل إطار أو منهج أو خطوط عريضة تستخدم باعتبارها مرشداً عملياً لعملية صنع واتخاذ القرار في الإنتاج السينمائي، ويمكن وصفها بأنها تمثل الطريق الذي لو تم اتباعه فإن الهدف سوف يتحقق. وذلك وفقاً لما تؤكده الخبرة العملية الميدانية السابقة ومعطياتها لإدارة الإنتاج السينمائي.

٣- الإجراءات: وتتمثل في الأداء الروتيني الذي يحدث في كل عملية إنتاج سينمائي أو كل تنفيذ لمشروع سينمائي، لذلك فهي إجراءات نمطية تتعلق باعتبارات تنفيذ المهام والواجبات.

٤- القواعد: وتتمثل في المبادئ المحددة التي توضح بجلاء ما يجب أن يتم الالتزام بتطبيقه، في التصرفات المتعلقة بالأداء السلوكي في عملية إدارة الإنتاج السينمائي، وما يجب الامتناع عنه، كذلك تحدد القواعد الجزاءات التي يمكن أن تترتب على المخالفات، وذلك على أساس اعتبارات أن القاعدة لا تنطوي على حرية التصرف.

هذا وإضافة إلى هذه الأربعة المستويات، توجد مستويات أخرى ثانوية فرعية، لأنها تتفرع بالاشتقاق من المستويات الأربعة المشار إليها، هذا وتتمثل المستويات الفرعية الثانوية في الآتي:

١- التعليمات: وتتمثل في القواعد الجامدة الملزم تطبيقها حرفياً، وفقاً لإطار محدد للتصرف، ليس فيه أي مجال للتراجع.

٢- البرامج: وتتمثل في المخططات المؤقتة التي يتم إعدادها للاستخدام لمواجهة موقف معين، وهي تتميز بخاصية عدم الاستمرار لفترة طويلة، وذلك لأنها محددة ضمن إطار زمني ومكاني معين وواضح، هذا، وتعتبر برامج إدارة الإنتاج السينمائي خليطاً يضم السياسات والإجراءات والقواعد وتخصيص المهام لتنفيذ المهام العملية الموكلة، إضافة إلى أن البرامج هذه تكون مدعومة بالتمويل والميزانيات التقديرية اللازمة، ويتم تطبيقها عادة في الأعمال التنفيذية الميدانية عند تنفيذ المشروع السينمائي.

٣- الميزانيات التقديرية: وهي عبارة عن قائمة تتضمن النتائج المتوقعة، والتي يتم تمثيلها بواسطة الأرقام، والتي عادة ما تمثل المبالغ النقدية، أو ساعات العمل، أو الوحدات القياسية للإنتاج، أو كل ما من شأنه أن يكون ضمن مجال الإنتاج السينمائي، وفي نفس الوقت قابلاً للتمثيل الكمي عن طريق الأعداد والأرقام، وتكون الميزانيات تقديرية لأنها تحدد أرقاماً على أساس أنها الأقرب إلى التحقق المستقبلي، خلال فترة الأداء المحددة لعملية الإنتاج السينمائي.

يجب على إدارة الإنتاج السينمائي في كل منشأة سينمائية أن تصمم نظاماً فعالاً لتدفقات المعلومات، وذلك لأن المعلومات تشكل الأساس في عملية التخطيط وصنع القرار، وحشد وتعبئة الموارد المتاحة، في تنفيذ مشروعات الأفلام السينمائية، ومن الأفضل أن يكون هذا النظام ثلاثي المراحل، يقوم أولاً على أساس البيانات التي يتم تجميعها وتشكل مرحلة المدخلات، ثم ثانياً عملية التحليل والتصنيف وذلك على أساس مرحلة التشغيل، وثالثاً قوام المعلومات وذلك باعتبارها المخرجات، التي يتم الرجوع

إليها واستخدامها في كافة الأنشطة، مع ملاحظة ضرورة وجود تغذية عكسية بين البيانات والمعلومات، أي بين المدخلات والمخرجات.

إن استخدام إدارة الإنتاج السينمائي للتخطيط يجب أن يكون عالي الكفاية، وذلك على أساس ضرورة أن يكون شاملاً ويغطي المخططات التشغيلية العملية الميدانية للمشروعات السينمائية، وأيضاً يجب أن تمتد مظلة التخطيط التكتيكي، والذي يجب أن يغطي الجوانب الفنية التكتيكية والتي ترتبط بالتقنيات السينمائية والفيلمية.

القسم الثالث

- ممارسة التوجيه في إدارة الإنتاج السينمائي
- التنسيق في عملية الإنتاج السينمائي
- الرقابة في عملية الإنتاج السينمائي
- إدارة الإنتاج السينمائي وإشكالية الجودة

ممارسة التوجيه في إدارة الإنتاج السينمائي

ينطوي التوجيه في إدارة الإنتاج السينمائي على ممارسة الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتمثل في قيادة الأفراد العاملين في مشروعات الإنتاج السينمائي، والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ المشروعات السينمائية وإكمالها عن طريق بذل الجهود وتنسيقها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والمحددة سلفاً بواسطة إدارة الإنتاج السينمائي، والمنشأة السينمائية، هذا ويعتبر مدير الإنتاج السينمائي بمثابة خط الإنتاج الأول في مشروع الإنتاج تحت التنفيذ، ومن ثم تقع على عاتقه لا مهمة الإشراف وإعطاء الأوامر وحسب، بل وخلق القوة المعنوية والمادية المحفزة للعمل والإنجاز من أجل تحقيق الأهداف بأعلى إنتاجية وأقل تكلفة ممكنة.

تتوقف فاعلية التوجيه الذي تقوم به إدارة الإنتاج السينمائي على مدى التجانس الذي يحققه بين أهداف الأفراد العاملين والمشروع الإنتاجي السينمائي، وذلك لأن أفضل شيء هو الجمع بين الأهداف الخاصة للأفراد، والهدف العام للمشروع، لذلك لا بد أن يركز التوجيه على استخدام مزايا تطبيقات نظام الحوافز السليم، لأنه النظام الوحيد الذي يشجع على الإيفاء بالحاجات التي يحتاج الجميع لإشباعها بواسطة اللجوء للعمل.

تمثل عملية الالتزام بوحدة الإدارة، المبدأ الأساسي للتوجيه السليم، وذلك لأن وحدة الرئاسة تمنع الاحتكاك وتضمن الإحساس بالمسؤولية عن

نتائج العمل، كذلك فقد تبين أن تجاوب العاملين يكون أفضل في حالة الرئاسة الواحدة، لأن الولاء يكون واحداً وغير منقسماً، وبالتالي فإن العاملين في مشروع الإنتاج السينمائي يحققون نتائج أفضل في حالة تعاملهم مع مدير إنتاج سينمائي واحد.

يقوم التوجيه في إدارة الإنتاج السينمائي على عنصرين، هما الاتصال والقيادة، ومن ثم فإن التوجيه في مجال الإنتاج السينمائي يشكل كل ما يمكن أن تستعمله إدارة المنشأة وإدارة الإنتاج السينمائي من وسائل للتأثير على أداء الأفراد العاملين في مجال الإنتاج السينمائي، وبالتالي فإن أبرز الأسس التوجيهية في مجال الإنتاج، يمكن أن تتمثل في الآتي:

أولاً – أن تكون الأوامر والتعليمات الصادرة من إدارة الإنتاج السينمائي ومدير الإنتاج السينمائي، على قدر استطاعة الأفراد العاملين، إضافة إلى أنها يجب أن تكون مقنعة وقابلة للتنفيذ.

ثانياً – أن يتم تحديد المعالم الإرشادية للأفراد العاملين بشكل مبكر بحيث تجعلهم يأخذون فكرة عن الطرف والأساليب التي سوف ينجزون بها مهامهم، كذلك مع ضرورة أن تكون هذه التوجيهات والأساليب متناسبة مع ظروف العمل في مجال وميدان الإنتاج السينمائي.

ثالثاً – أن تستند عملية التوجيه على مبدأ الحوافز كمقابل للكفاءة الإنتاجية وجودة الإنجاز في تحقيق الأهداف.

رابعاً – أن يركز التوجيه على ضرورة مبدأ المحافظة على النظام، والحماس من أجل العمل، وذلك بما يحقق مبدأ جعل الفرد يعمل بكفاءة من أجل المزيد من الإنجاز المتقن العالي الجودة والنوعية في عملية الإنتاج السينمائي.

تقوم عملية التوجيه في إدارة الإنتاج السينمائي على ثلاثة مفاصل رئيسية، يمكن استعراضها على النحو الآتي:

أولاً – القيادة: ويمكن القول أن القيادة في مجال الإنتاج تتمثل في مدير الإنتاج والذي يجب أن يكون ملماً وواعياً بمهام وواجبات إدارة الإنتاج السينمائي نظرياً وعملياً، وبالذات تلك المتعلقة بالأهداف المحددة، وخطوات العمل، ورسم السياسات والإجراءات التنفيذية، وتشخيص المشكلات وتحليل المواقف، إضافة إلى القدرة على وضع الحلول الناجحة وممارسة التنظيم والرقابة.

إن قوة شخصية مدير الإنتاج السينمائي، لا بد أن تكون ذات طابع قيادي، يتضمن القدرة على التأثير على الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف، هذا، ويمكن أن نحدد أبرز السمات والخصائص التي تتعلق بكاريزمية مدير الإنتاج السينمائي، على النحو الآتي:

١– قوة المكافأة، وتتمثل في ما يمكن أن يقدمه مدير الإنتاج السينمائي من حوافز للعاملين الذين ينجزون أعمالهم وواجباتهم بفعالية وطاقة أكبر.

٢– قوة الإكراه: وتتمثل في تأثير شعور الفرد العامل بأن إخفاقه سوف يعرضه لعقوبة الحرمان من عمله ومصدر دخله، وبالتالي يسعى بقدر كبير إلى تنفيذ واجبات إدارة الإنتاج السينمائي.

٣– السلطة القانونية: وتتمثل في اللوائح وإلزامية المركز الوظيفي الذي يتمتع به في المنشأة السينمائية، إضافة إلى أنه يقوم بتمثيل المنشأة السينمائية المسؤولة عن تنفيذ عملية إنتاج المشروع السينمائي.

أما الخصائص والمميزات العامة التي يجب أن يتميز بها من يتصدى للقيادة في مشروع الإنتاج السينمائي فيجب أن تتضمن القدرة على نيل ثقة

الآخرين، وإشاعة جو المحبة المتبادلة في بيئة العمل، ونفاذ الشخصية عن طريق ما يمكن أن تفرضه من احترام على الغير على النحو الذي يجذب الاهتمام ويثير الاحترام. إضافة إلى السمعة الجيدة والماضي المجيد الذي يؤهل شخصية القائد الإنتاجي بكل مصداقية وموثوقية جديرة بالاحترام.

ثانياً – الاتصال: يتمثل الاتصال في تدفقات المعلومات والقرارات والتوجيهات والتعليمات، بين كافة مستويات تنظيم المنشأة السينمائية وإدارة الإنتاج السينمائي، وذلك وفقاً للمستويات الثلاثة: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والقاعدة الدنيا للعاملين، وبالتالي فإن المشكلة الأولى في عملية إدارة الإنتاج السينمائي تتمثل في مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار، للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وهو تأثير يمكن أن يتحقق عندما يتم استلام الرسالة والتقاط محتواها ومضمونها بواسطة الطرف المعني، لذلك لا بد من نظام فعال للاتصال، يفهم فهم أغراض الإدارة وأهدافها بوضوح، كذلك فإن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات، بل يتوقف أيضاً على المقدرة الموجودة لدى المدير ولدى المرؤوسين، على أن يتفهم كل طرف الآخر، ومن ثم فإن على هذا الفهم المشترك المتبادل يمكن أن ينشأ النجاح، أو الفشل، وكلما كان فهم الطرفين المشترك لبعضهما البعض صحيحاً، كلما كان النجاح أقرب إلى التحقق، وكلما كان الفهم المشترك هذا خاطئاً كلما كان الفشل هو الأقرب إلى الحدوث.

إن الاتصال في حد ذاته بالنسبة لإدارة الإنتاج السينمائي يعتبر بمثابة وسيلة، تهدف إلى تشغيل عملية إدارة الإنتاج السينمائي بسلاسة وسهولة،

وذلك لأن الاتصال يساعد في إنجاز عملية التخطيط الإداري، وعلى التنفيذ الفاعل، وتطبيق الرقابة الجيدة، وبالتالي فالاتصال يساعد الإدارة العليا للمنشأة السينمائية، ومدير الإنتاج السينمائي على ممارسة التوجيه الإداري، مع ملاحظة أن كفاءة وفعالية نظام الاتصال تتوقف بقدر كبير على فعالية الإدارة التي استحدثته، وذلك على أساس اعتبارات أن الإدارة الفعالة تستحدث نظاماً فعالاً للاتصال. كذلك أيضاً ينبغي الانتباه إلى أن الاتصال في مجال الإنتاج السينمائي لا يمكن اعتباره نظاماً قائماً بذاته، بل هو جزء أساسي من عمل كل الأطراف المشاركة في مشروع الإنتاج السينمائي.

في عملية إدارة الإنتاج السينمائي يوجد نوعان من الاتصال، الأول هو الاتصال الرسمي، ويتمثل في الطرق التنظيمية المحددة مثل الاجتماعات، المؤتمرات، النشرات، المكالمات التلفونية، المقابلات، التقارير، وغير ذلك. والثاني هو الاتصال غير الرسمي، ويتم بين المجموعات غير الرسمية الصفة، العاملة في المشروع، وبرغم عدم رسميته إلا أنه يؤثر بقوة في الأداء وذلك على أساس اعتبارات المساندة والحميمية التي يبديها الأفراد العاملين تجاه بعضهم البعض.

تتأثر عملية الاتصال في إدارة الإنتاج السينمائي، بموضوع آخر، هو تفويض السلطة لمدير الإنتاج السينمائي الميدانية، فإذا كان التنظيم القائم في مشروع الإنتاج السينمائي يرتكز على مبدأ تفويض السلطة، واعتناق اللامركزية في اتخاذ القرار، فإن الاتصالات تكون سريعة، أما إذا لم يكن هناك تفويض للسلطة لمدير الإنتاج الميداني الذي يقود مشروع الإنتاج السينمائي، فإن القرارات تصبح بطيئة، والاتصالات تكون أكثر تعقيداً ومعرقلة للجهود، وإذا كانت

الاتصالات تتأثر بتفويض السلطة، ففي بعض الأحيان نجد أن تفويض السلطة نفسه يتأثر بالاتصالات، بحيث أنه عندما تكون وسائل الاتصال فعالة وواضحة، فإن التواصل بين مركز رئاسة المنشأة السينمائية، وموقع مشروع الإنتاج السينمائي يكون أسهل وأسرع، وبالتالي ينتظم إيقاع العمل بشكل طبيعي، أما إذا كانت الاتصالات غير ممكنة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ففي هذه الحالة لا بد من أن تفوض الإدارة العليا مدير الإنتاج بممارسة السلطة، والتشدد في تطبيق التوجيهات والتعليمات.

إن أهداف الاتصال الجيد في إدارة الإنتاج السينمائي تهدف إلى التعريف بموضوع ومسارات العمل، ونقل التعليمات بين المستويات العاملة في كل من المنشأة السينمائية وإدارة الإنتاج السينمائي، والتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج السينمائي والأنشطة الأخرى ذات الصلة والعلاقة مع مشروع الإنتاج السينمائي، والمساعدة في عملية صنع واتخاذ القرارات، ونقل وجهات النظر وردود الأفعال.

ثالثاً – التحفيز ورفع الروح المعنوية: وتتمثل بشكل أساسي في الاعتبارات المتعلقة بضرورة أن تقوم إدارة الإنتاج ببث روح الفريق وتنمية روح التعاون، ورفع الروح المعنوية بما يكفل تحقيق الهدف المشترك، وذلك طالما أن سلوك الأفراد هو الأداة التي بواسطتها يحقق المشروع أهدافه، ولجعل سلوك الأفراد إيجابياً لا بد من رفع روحهم المعنوية، والذي يمكن أن يتم بكل سهولة عن طريق تحفيزهم بما يتناسب مع ما يقدمونه من جهد بعدالة ومساواة. لذلك نجد أن الاهتمام بالتحفيز يشكل واحدة من الواجبات الأساسية لإدارة الإنتاج السينمائي، وذلك لأنه من الوسائل ذات الفعالية في

رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي جعل المشروع السينمائي الإنتاجي يحقق أهدافه المحددة.

توجد محددات لعملية التحفيز، وتتمثل هذه المحددات في مدى اقتناع إدارة الإنتاج السينمائي بفعالية الحافز في إعطاء قوة دفع للطاقة الإنتاجية، كذلك هناك عملية إشعار الأفراد العاملين في مشروع الإنتاج السينمائي بأهميتهم وبأن عملهم محل التقدير والاهتمام وذلك على النحو الذي يعزز ثقتهم بأنفسهم، وبإدارة الإنتاج السينمائي، وبمدير الإنتاج السينمائي الذي يشرف عليهم، كذلك هناك بالإضافة للأساليب المادية في التحفيز ثمة أسلوب رمزي محفز يتمثل في ضرورة أن تركز إدارة الإنتاج السينمائي وبالتالي مدير الإنتاج السينمائي على استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، وذلك لأن القيادة والإشراف لا تعني الصراخ والتعالي والزجر، وإنما يجب أن تركز بدلاً عن ذلك على استمالة الأفراد العاملين وتحفيزهم ليقدموا أقصى وأفضل ما عندهم من طاقة وإبداع، وتندرج ضمن الأسلوب الرمزي أيضاً عملية ضرب المثل للأفراد العاملين بواسطة مدير الإنتاج السينمائي في موقع العمل باعتباره القدوة والنموذج، وبالتالي كلما كانت تصرفاته وقراراته سليمة، كلما كان تأثير ذلك على العاملين وعلى عملية الإنتاج السينمائي أفضل. هذا ومن الجوانب الأخرى في عملية التحفيز نجد مبدأ منح الأجر العادل، وتطبيق الأجور التشجيعية، وتوفير الاستقرار للعاملين، وغير ذلك.

التنسيق في عملية الإنتاج السينمائي

في كل عملية إنتاجية يوجد العديد من الأطراف ووجهات النظر التي يمكن أن تتفق حيناً، وتختلف في أحيان أخرى، حول كيفية تحقيق الأهداف، وكيفية العمل والإنجاز، وذلك لأن الأطراف المختلفة يمكن أن تفسر الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وحتى لا يؤدي اختلاف وجهات النظر إلى اختلاف وتضارب الجهود، فإن مهمة إدارة الإنتاج السينمائي أن تعمل بشكل يستبق الأحداث بحيث يؤمن الانسجام والتواؤم والتوافق بين مصالح الأطراف، والمجهودات ويعزز وحدة الهدف، ولن تستطيع إدارة الإنتاج السينمائي أن تحقق ذلك إلا إذا قامت بإنجاز مهمة التنسيق بين الجميع ومع الجميع بنجاح تام، وذلك بما يحقق الطمأنينة للأفراد بين بعضهم البعض، وضمن إدارة الإنتاج السينمائي، وبالتالي ضمن الإدارة العليا للمنشأة السينمائية التي تدير وتشرف على الإنتاج السينمائي الكلي استراتيجياً.

يهدف التنسيق في الإنتاج السينمائي إلى تحقيق وحدة العمل الإنتاجي بين الأنشطة السينمائية المتداخلة، وذلك وفقاً لمبدأ أن هناك هدفاً عاماً واحداً يسعى الجميع لإنجازه وتحقيقه، وهو هدف لا بد أن يكون واحداً، وموحداً بين أذهان وفي إدراك جميع الأطراف المشتركة في عملية الإنتاج السينمائي. هذا ولما كان من الصعب إجبار الآخرين على التعاون والانسجام، فإنه يتوجب على إدارة الإنتاج السينمائي أن تحرص على إيجاد بيئة مناسبة

للتفاهم وبناء الثقة والمصداقية في الأمور المتعلقة بالإدراك المتبادل بين الأطراف المتشاركة حول المشروع السينمائي قيد التنفيذ، كذلك يجب على إدارة الإنتاج السينمائي أن تعمل على تهدئة النزاعات بين الأطراف حول الحقوق والواجبات، إضافة إلى ضرورة أن تقوم هذه الإدارة بتنظيم الصلاحيات والسلطات والاختصاصات في العمل وذلك بسبب التداخل الشديد الذي يحدث في بيئة العمل، كما في حالة التداخل بين اختصاصات مهندس الإضاءة ومدير التصوير، عندما يتم تنفيذ عمليات التصوير الميدانية.

إن أبرز الطرق والأساليب التي يمكن أن تلجأ إليها إدارة الإنتاج السينمائي لتحقيق التنسيق يمكن أن يتمثل في الآتي:

١- تنسيق الأهداف: ويتم عن طريق تحديد الأهداف والغايات، وعرضها على الأفراد العاملين بإدارة الإنتاج السينمائي، وأيضاً بمشروع الإنتاج المطلوب تنفيذه، إضافة إلى بقية الجهات ذات العلاقة والصلة بالمشروع. كذلك يقوم مدير الإنتاج المعين بواسطة المنشأة السينمائية للإشراف على المشروع بإجراء المزيد من النقاشات والحوارات مع هذه الجهات وذلك لحشد تأييدها ودعمها للمشروع وللاستفادة من الملاحظات والآراء التي تتقدم بها كل هذه الأطراف.

٢- تنسيق عملية التسلسل الهرمي: وتتمثل في الترتيبات المتعلقة بالتسلسل الهرمي لانسياب الأوامر والتعليمات الخاصة بالعمل في مشروع الإنتاج السينمائي، مع الوضع في الاعتبار الحالات الاستثنائية التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ العمل، وبالذات في المواقع الميدانية النائية التي يمكن أن تجري فيها بعض عمليات التصوير السينمائي، وبالتالي لا بد أن يضع مدير

الإنتاج السينمائي احتياطاته وبدائله التي يمكن أن تعمل على حل المشاكل عندما لا يكون موجوداً، وذلك لضمان فعالية وكفاءة عملية الإشراف الإداري على مشروع الإنتاج السينمائي بما يضمن استمرارية وديناميكية وحيوية الإدارة الإنتاجية.

٣- تنسيق القواعد والإجراءات: وذلك عن طريق التخطيط التنبؤي المستقبلي للعمل الإداري الإنتاجي المطلوب والمتوقع في مشروع الإنتاج السينمائي المطلوب تنفيذه، والذي عن طريق وضع مخططاته بواسطة مدير الإنتاج السينمائي المعين بواسطة المنشأة السينمائية، يستطيع أن يحدد مسبقاً الأفعال التي يجب على تابعيه أو مرؤوسيه القيام بها، خاصة بالنسبة للقواعد والإجراءات الروتينية التي تكون معروفة سلفاً بسبب حتمية تكرارها في كل مشروع، وبالتالي يكون مدير الإنتاج قد أزاح عن نفسه جزءاً من الأعمال لمساعديه، ويتفرغ هو لمعالجة المواقف الجديدة التي يمكن أن تنشأ من جهة، ومن الجهة الأخرى يكون قد خفف ضغوط العمل التنفيذي ويكتفي فقط بمجرد المراقبة عليها.

٤- التنسيق عن طريق التقسيم التخصصي: تصبح عملية التنسيق أكثر سهولة، عندما يتم تقسيم وتوزيع الاختصاصات بشكل دقيق يقضي على التأثيرات السالبة لتفاعلات التداخل الشديد بين صلاحيات الأطراف المشتركة والمعنية بتنفيذ المشروع الإنتاجي السينمائي، وذلك بحيث يصبح لكل طرف دوره ومساهمته الخاصة به والمستقلة في العمل الإنتاجي، هذا وقد تبين في كثير من تجارب إدارة الإنتاج السينمائي أن التقسيم الوظيفي للعمل والصلاحيات يساعد بقدر كبير على نجاح عملية التنسيق وبالتالي يكون مدير الإنتاج السينمائي قد استطاع أن يقضي

بشكل استباقي على تضارب الاختصاصات الذي يمكن أن يولد مشاكلاً يمكن أن تتفاعل وتقضي على الإيقاع المنتظم لاستمرارية دولاب العمل التنفيذي في مشروع الإنتاجي السينمائي.

٥- التنسيق عن طريق التكامل المستقل: ويتمثل في عملية تنسيق الأنشطة والاختصاصات المتداخلة، ليس في مجال التفاعلات والارتباطات بين الأفراد العاملين في مجال عملية تنفيذ الإنتاج، وإنما بينهم وبين مدير الإنتاج السينمائي بشكل رأسي، بحيث يكون كل واحد منهم مسؤول عن موضوع محدد أمام مدير الإنتاج السينمائي المباشر، وقد ثبتت وتأكدت فعالية هذا النوع من التنسيق، في كثير من مشروعات الإنتاج السينمائي، وبالذات تلك المشروعات التي تتميز بالعمل الميداني الواسع والمصحوب بتأثيرات الظروف السريعة التغيير.

٦- التنسيق عن طريق التكيف المتبادل: ويستند هذا النوع من التنسيق على عملية الاتصالات غير الرسمية، والتي تشكل في حد ذاتها مدخلاً لعملية التنسيق، بحيث تقوم الأطراف التي يضمها عمل مشترك بالاتصال مع بعضها البعض والتشاور حول إنجاز العمل دون ضرورة لحضور مدير الإنتاج السينمائي لذلك، وعادة ما يستخدم هذا النوع من التنسيق في الأعمال والأنشطة الجزئية البسيطة والتي لا تترتب عليها التزامات أو مسؤوليات كبيرة، وبرغم ذلك فقد أثبت هذا النوع من التنسيق النجاح في بعض الأعمال الكبيرة والمعقدة، ولكن يجب ملاحظة أن النجاح في كل من العمليات الصغيرة والبسيطة أو الكبيرة المعقدة، يرتبط بالقناعة ومشاعر القبول والرضا والرغبة المشتركة للتعاون بين الأفراد العاملين والمشتركين في

عملية التنسيق، هذا ويعتبر التنسيق المتبادل والتكيف من الأساليب الناجحة في مواجهة المستجدات الميدانية الطارئة، والتي لا يكون هناك مجال للتأني أو التأخير في التعامل معها خاصة إذا كانت عملية صنع واتخاذ القرار تأخذ وقتاً أطول. لذلك على مدير الإنتاج السينمائي أن يكثر من اللقاءات الجماعية المشتركة في فريق العمل السينمائي والأفراد العاملين معه وأن يحثهم على ضرورة التعاون والإنجاز المشترك وذلك بحيث يزرع في روحهم القابلية للتعاون والتنسيق المشترك دون الرجوع لمدير الإنتاج السينمائي في كل شيء، وبالتالي يكون هناك نوع من التكيف المشترك بين الأفراد وفريق العمل، وذلك على النحو الذي يعطي زخماً وقوة دفع ذاتية مستقلة للإنجاز والمضي قدماً في الإنتاج دون حاجة للتعليمات الكثيرة والأوامر الإدارية المتعددة والمضطردة، والتي يمكن أن تأخذ الكثير من وقت العمل وقد تسبب من المشاكل أكثر مما تحل إذا كان هناك خلافاً وتضارباً في فهم مضمونها ومقاصدها بين الأطراف والأفراد العاملين بمشروع الإنتاج السينمائي.

٧- التنسيق عن طريق استخدام اللجان: كثيراً ما تلجأ إدارة الإنتاج السينمائي إلى تشكيل لجنة للتنسيق تتكون من بعض الأطراف الرئيسية في مشروع الإنتاج السينمائي، وتلتقي اللجنة بشكل دوري لمناقشة المشكلات القائمة والقيام بالتنسيق بين الجهات المعنية والمختصة لمواجهة وحل هذه المعضلات، إضافة إلى وضع الترتيبات التي توزع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بين أطراف العمل المشتركة.

تعتبر عملية التنسيق في حد ذاتها ركناً هاماً وشرطاً أساسياً لنجاح المشروع الإنتاجي السينمائي، وذلك لأن التنسيق بين الأطراف ذات الصلة

بالمشروع، يحقق العديد من الفوائد والمزايا، ويمكن استعراض ذلك على النحو الآتي:

١- يمنع التنسيق حدوث ازدواجية الوظائف والأدوار داخل مشروع الإنتاج السينمائي، إضافة إلى أنه يقضي على التداخل والتعقيدات المتشابكة التي يمكن أن تنشأ عنه، وبالذات في المسؤوليات والمهام والصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.

٢- يعزز التنسيق عملية تحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل وقت وأدنى تكلفة وبأسرع الطرق، إضافة إلى أنه يدعم التخصص وتقسيم العمل بين الأطراف المعنية بتنفيذ المشروع الإنتاج السينمائي.

٣- يدعم التنسيق القدرة على حل المشاكل الميدانية، ويقضي على الاحتكاكات السلبية بين الأفراد العاملين في المشروع الإنتاجي السينمائي.

٤- يقلل التنسيق من عبء الضغوط العملية التنفيذية والإدارية على السواء بالنسبة لمدير الإنتاج وإدارة الإنتاج السينمائي وبالتالي كلما كان حجم العمل كبير كانت الحاجة إلى التنسيق كبيرة، والذي بدونه تتزايد التعقيدات والمشاكل والضغوط التي يمكن أن تعصف بالمشروع الإنتاجي السينمائي كله وتعرضه للفشل.

هذا، وهناك العديد من المزايا الأخرى الإضافية التي يقدمها التنسيق لإدارة الإنتاج السينمائي خاصة، ولمجمل المنشأة السينمائية عامة، وذلك لأن هناك ارتباطاً جذرياً بين التنسيق كوظيفة من وظائف إدارة الإنتاج، وبين تنظيم المنشأة السينمائية الأم، وعلى هذا الأساس تعتبر عملية التنسيق عملية مستمرة، دائمة، ولا تتوقف في حدود إدارة الإنتاج السينمائي، وإنما تمتد إلى

المسائل والقضايا المتعلقة بإعداد السياسات وصنع واتخاذ القرارات، ووضع الخطط وتصميم برامج العمل التنفيذي الميداني، لذلك فقد جرت العادة في كل المنشآت السينمائية الكبرى أن تعطى أهمية كبرى لعملية التنسيق، وبالذات عند تكوين البناء التنظيمي ووضع وإنجاز الأهداف. هذا، ويتمثل أبرز المبادئ التي تحكم التنسيق الفعال في عملية الإنتاج السينمائي، فيما يلي:

المبدأ الأول: ويتمثل في تطبيق مثلث القواعد، الأهداف، والهرمية، وذلك بالتلازم، التواؤم، والارتباط، الذي يحقق المرونة وحرية الحركة والحيوية في تنظيم العمل، وذلك على النحو الذي يجعل التقدم للأمام في الإنجازات أكثر سلاسة وموثوقية.

المبدأ الثاني: ويتمثل في تطبيق التخصص اللاتداخلي، وذلك لأن التداخل الوظيفي يخلط بين الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات في عملية الإنتاج السينمائي، بشكل يرفع من درجة التعقيد في آلية وديناميكية العمل، ويعيق عملية التنسيق والانسجام بين الأفراد العاملين.

المبدأ الثالث: ويتمثل في توحيد الأهداف والقيم والميول، وذلك لأن الأهداف والقيم والميول المتنوعة تؤدي إلى التنافر، وبالتالي يصعب التنسيق، ولكن عندما تتشابه تقل الفروق والتنافرات النوعية بين عناصر العمل، الأمر الذي يخلق خلفية تساعد على الانسجام والتوافق.. وبالتالي يصبح التنسيق أكثر سهولة.

المبدأ الرابع: الاعتماد المتوازن على اللجان، والاتصال، والتكامل، ويتمثل في تكليف العناصر الأساسية المسؤولة عن تنفيذ المشروع الإنتاجي السينمائي، بالانخراط في اللجان، وفتح المجال أمامها للاتصال على المستوى

الأفقي بين بعضها البعض في ميدان العمل من جهة، ومع الإدارة العليا والوسطى من جهة أخرى، إضافة إلى إقرار مبدأ التكامل في كل مجالات العمل، وذلك على أساس أن مشروع الإنتاج السينمائي يقوم على خطة موحدة من أجل تحقيق أهداف موحدة أيضاً، وبالتالي تزداد قابلية وقدرة إدارة الإنتاج السينمائي على مواجهة وحل المشاكل غير المتوقعة والطارئة التي تستجد وتبرز في ميدان الإنتاج.

يعتبر التنسيق ضرورة قصوى في غاية الأهمية بالنسبة لإدارة الإنتاج السينمائي، وبرغم أن هناك بعض الآراء الاختصاصية تعتبر عملية التنسيق جانباً مستقلاً في عملية إدارة الإنتاج السينمائي مثله مثل التخطيط، والتوجيه، والرقابة، إلا أن الثابت والمؤكد أن التنسيق في حد ذاته يمثل نشاطاً نوعياً يتداخل مع كافة الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الإنتاج السينمائي، وذلك لأنه لا تخطيط ناجح بلا تنسيق، ولا تنظيم بلا تنسيق، ولا رقابة بلا تنسيق، وبالتالي لا كفاءة ولا فاعلية في عمل إدارة الإنتاج السينمائي بلا تنسيق، هذا ولتوضيح الدور الشمولي لعملية التنسيق في عمل إدارة الإنتاج السينمائي، يمكن أن نشير إلى الآتي:

أولاً – في مرحلة إعداد المخططات تقوم إدارة الإنتاج السينمائي بمناقشة المقترحات مع بقية الأطراف ذات الصلة والعلاقة بمشروع الإنتاج السينمائي، بحيث يتم تحقيق التنسيق بين مخططات المشروع السينمائي المطلوب تنفيذه وسياسات المنشأة السينمائية الأم، كذلك يتم شرح هذه المخططات والسياسات والبرامج العملية لكافة العناصر والأفراد العاملين بإدارة الإنتاج السينمائي.

ثانياً – إن تنظيم المنشأة السينمائي، وتنظيم إدارة الإنتاج السينمائي، وتنظيم فريق العمل السينمائي التنفيذي لعملية الإنتاج، تهدف جميعها إلى تحقيق التوازن والتكامل بين المجهودات لتحقيق الهدف المحدد، وبالتالي لا يمكن أن يتم كل ذلك بلا تنسيق يقضي على التعارض والتناقض والازدواجية.

ثالثاً – إن عملية تدفق المعلومات والتعليمات والأوامر، بين كافة الأطراف والمستويات الهرمية في المنشأة السينمائية عموماً وفي إدارة الإنتاج السينمائي خصوصاً، تستلزم توافر درجة قصوى من التنسيق الجيد بين هذه الأطراف، وذلك على النحو الذي يضمن ويعزز تحقيق الأهداف بأحسن وأكفأ الوسائل والأساليب.

رابعاً – عند وجود أي خلل في تنفيذ عملية الإنتاج السينمائي، فإن أول شيء يتم تفحصه لمعرفة مصدر الخلل، هو عملية التنسيق، والتي ما أن يتبين مصدر الخلل فيها، فإن الإجراء الموضوعي الحاسم في هذه الحالة يتمثل في تدخل إدارة الإنتاج السينمائي الفوري من أجل إعادة توحيد الجهود وإعادة التنسيق بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

إن التنسيق يتميز بالأهمية النسبية الكبيرة، بسبب المزايا الهامة التي يحققها في دعم وتعزيز حركة العمل في ميدان الإنتاج السينمائي، وبالتالي فهو يمثل جوهر الدور الوظيفي الذي تقوم به إدارة الإنتاج السينمائي في مهامها المتعلقة بتنفيذ مشروعات الإنتاج السينمائي.

الرقابة في عملية الإنتاج السينمائي

تمثل الرقابة إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج السينمائي، وتتضمن الرقابة في حد ذاتها مفهوماً واسعاً، يتعلق بقياس وتصحيح الأداء من أجل التأكد بأن أهداف المشروع السينمائي قيد التنفيذ، والمخطط لبلوغها، قد تم تحقيقها، أو بأن دولاب العمل يمضي في الاتجاه الصحيح المؤدي لبلوغ هذه الأهداف، لذلك نجد أن الرقابة في هذه الحالة، وبهذا المعنى تقرر مدى كفاءة التنفيذ للخطط، والتنظيم، والتوظيف الأمثل للإمكانات والموارد السينمائية، من أجل تنفيذ المشروع السينمائي على أفضل وجه، وبعبارة أخرى أشمل، الرقابة هي مراجعة المهام، والتحقق مما تم تنفيذه، ومقارنته بالأداء المعياري، وفقاً لما تم تحديده، وذلك من أجل التعرف على الانحرافات التي تحدث في الأداء التنفيذي للمشروع السينمائي، وذلك لتحديد نوع الإجراءات التدخلية اللازمة التي يمكن أن يقوم بها مدير الإنتاج السينمائي، بما يحقق له التصحيح المطلوب لوضع الأمور ومجريات العمل في مسارها الصحيح.

كذلك تقوم الرقابة بالتأكد والتثبت من أن الأنشطة الجارية سوف توفر النتائج المرغوبة، بحيث تستند الرقابة في إدارة الإنتاج السينمائي على وضع هدف، وقياس الأداء، ثم تقدير الموقف لاتخاذ الإجراء التصحيحي.

وبعد ذلك يتم تجميع وتحليل البيانات، بحيث يتم تخزين المعلومات وتقارير عملية الرقابة. هذا، وبالإضافة لذلك نجد أن عملية الرقابة تهدف إلى

التأثير على سيكولوجية العاملين وأدائهم السلوكي، وردعهم عن ارتكاب الأخطاء والتجاوزات، وعادة ما نجد أن هذا أحد الأسباب التي تجعل بعض الأفراد لا يحبذون عملية الرقابة، وبالتالي فهم ينظرون نظرة سلبية إلى مدير الإنتاج السينمائي الذي يحاول القيام بدوره الرقابي في عملية الإنتاج السينمائي، وبالذات على المستوى العملي الميداني.

إن الرقابة على عملية الإنتاج السينمائي لا يمكن أن يتم القيام بها عشوائياً، بل تتطلب المزيد من التخطيط ووضع الأهداف والمعايير، وذلك لأن الرقابة على الإنتاج تتضمن جانبين، الأول يتعلق بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود العملية في المشروع قيد التنفيذ، وذلك من أجل تصحيح الاختلافات والانحرافات عند حدوثها بالتدخل ميدانياً بواسطة مدير الإنتاج، أما الثاني فيتعلق بالرقابة على أداء وإنجازات الأفراد العاملين في المشروع السينمائي بشكل مباشر.

للرقابة أهداف يجب أن تحققها، ولضمان فعالية وكفاءة الرقابة في المشروع السينمائي، لا بد من تحديد أهداف الرقابة بوضوح ودقة، كذلك يجب أن تكون العلاقة بين الأنشطة المكونة لمشروع الإنتاج السينمائي واضحة، ويمكن تحقيق هذين الجانبين، عن طريق قيام إدارة الإنتاج السينمائي بوضع المعايير والأسس التي يجب أن تتم بها عملية الرقابة، بحيث يتم الإشراف على العمل وفق هذه المعايير، مع ضرورة أن يتضمن ذلك استخدام هذه المعايير لإجراء المقارنات والتحليلات اللازمة بواسطة إدارة الإنتاج السينمائي بما يمكنها من التصحيح الفوري للانحرافات والأخطاء.

تساعد الرقابة على تكملة جوانب النقص والقصور التي تشوب القرارات، وذلك لأنه في كثير من الأحيان يحدث أن لا تغطي القرارات بعض الجوانب،

وخلال التنفيذ العملي والتطبيقي تبرز الثغرات ونقاط الضعف، والتي تكشفها الرقابة، ومن ثم يقوم مدير الإنتاج السينمائي بالإجراء التدخلي المناسب، ومثل هذه الحالات تحدث بقدر كبير في المشروعات السينمائية، وبالذات الكبيرة منها، والتي تتداخل فيها الإجراءات والاختصاصات ويكون حجم الموارد السينمائية البشرية والمادية فيها كبيراً. كذلك تساعد الرقابة في توضيح الصعوبات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع السينمائي وكيفية العمل على مواجهتها بواسطة إدارة الإنتاج، وهو أمر لا تقتصر فوائده على الجوانب العلاجية التي يتم تطبيقها لحظة الحدث، وإنما في إعطاء إدارة الإنتاج السينمائي المزيد من الخبرة والقدرة على التكهن بما يمكن أن يحدث في المستقبل، بحيث تكون إدارة الإنتاج قادرة أيضاً على وضع الإجراءات والتدابير الوقائية قبل حدوث المشاكل.

إن الرقابة تمثل وظيفة إنسانية في طبيعتها، وقد تبين أن غياب الرقابة أو عدم وجودها يؤدي إلى جعل الأفراد العاملين يميلون إلى عدم الالتزام الدقيق الصارم بقيم العمل الإنتاجي السينمائي، وبالتالي تبتعد النتائج كثيراً عما هو محدد ومشار إليه في الخطط والقرارات، ومن ثم تسودُ الفوضى، ويكون العمل سيئاً.. على النحو الذي يؤدي بكل تأكيد إلى إفشال المشروع السينمائي.

توجد عدة اتجاهات تتم فيها عملية الرقابة، وأبرزها أربعة اتجاهات عادة ما يتم اللجوء إلى استخدامها في إدارة الإنتاج السينمائي، أولها يتمثل في الرقابة الكمية، وذلك عن طريق مقارنة حجم العمل الفعلي بحجم العمل المفترض إنجازه، وإذا كان العمل الفعلي مساوياً لما هو مقرر ومحدد من قبل، فإن العمل في هذه الحالة يمضي وفقاً لما هو مقرر له، وإذا كان حجم الإنجاز أكبر مما هو مقرر، فإن الأداء يعتبر في هذه الحالة متميزاً، وبالتالي

يجب على مدير الإنتاج السينمائي أن يعملِ على تحفيز العاملين، أما إذا كان حجم الإنجاز الفعلي أقل مما هو مقرر ومحدد، ففي هذه الحالة يجب الفحص الفوري لعوامل الضعف وجوانب القصور والعمل فوراً على التدخل العلاجي والوقائي وذلك عن طريق تغطية النقص والانكشاف إضافة إلى ضرورة تطبيق العقاب على المقصرين، مع مراعاة أن يكون العقاب بقدر الخطأ. ويتمثل الثاني في الرقابة الكيفية على الإنتاج السينمائي، وذلك عن طريق معايرة الجودة النوعية لما تم إنجازه في المشروع السينمائي وذلك بالنسبة للجودة المفترضة، وبالتالي لا يجوز لمدير الإنتاج السينمائي أن يقبل إلا بأحد نتيجتين، هما: أن تكون الجودة مطابقة مع ما هو مفترض، أو أكثر منها، أما إذا كان المستوى أقل من المطلوب، فإن التدخل لحسم الأمور يكون واجباً.

هذا ويتمثل الثالث في الرقابة الزمنية، وذلك عن طريق لجوء إدارة الإنتاج إلى وضع جدول زمني يحدد مواعيد معينة لتحقيق الأهداف المعينة، ثم متابعة التنفيذ بحيث يكون إنجاز الهدف المحدد إما في الموعد المحدد بالجدول الزمني أو قبله، ولكن عندما لا يتم إنجاز الهدف في الموعد المحدد فتتوجب في هذه الحالة عملية المراجعة والفحص والتدخل اللازم.

هذا ويتمثل الرابع في رقابة التكلفة، والتي تقوم على أساس اعتبارات أن التكاليف الكلية لتنفيذ المشروع السينمائي محددة سلفاً ومجدولة إلى تكاليف فرعية يغطي كل منها مرحلة فرعية من المشروع الكلي، ومن ثم تقوم إدارة الإنتاج بمتابعة تكاليف المراحل والعمليات واستخدام حصيلة بيانات ونتائج هذه المتابعة كمرشد لتقييم الجهود الفعلية ومدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المحددة بالجودة المطلوبة ومواصفاتها.. وفي هذه الحالة لا يمكن

لمدير الإنتاج السينمائي أن يقبل إلا بنتيجتين هما أن تكون التكاليف الفعلية للمرحلة المحددة في المشروع السينمائي مساوية أو أقل من ما هو محدد لها فعلاً من تكاليف تقديرية، وفي حالة أن تتجاوز التكاليف الفعلية التكلفة التقديرية، ففي هذه الحالة لا بد من المراجعة والفحص والتدقيق لتقييم الموقف وتحديد التدخل اللازم علاجياً ووقائياً.

إن المداخل الأربعة تتمثل في الرقابة الكمية، والنوعية، والزمنية، والتكلفة، برغم اختلافها، إلا أنها لا تنفصل عن بعضها البعض، فهي متداخلة، مترابطة، ومتزامنة، وكل واحدة منها تنطوي على الأخرى، وبالتالي تركز إدارة الإنتاج السينمائي على المدخل التكاملي الذي يطبق هذه الأربعة مداخل ضمن نظام رقابي موحد للمشروع السينمائي بحيث يراقب في نفس الوقت وبعملية واحدة: الكم، النوع، الزمن، والتكلفة. أي بعبارة أخرى يراقب حجم العمل، وجودة نوعيته، والجدول الزمني للإنجاز، والتكاليف، وذلك وفق معيار واحد لإدارة الإنتاج السينمائي.

تلعب رقابة الإنتاج السينمائي دوراً هاماً في عملية قياس أداء العاملين في المشروع السينمائي، وتصحيح معدلات أدائهم بما يتناسب مع معايير الأداء المحددة سلفاً وذلك لتجنب المخاطر والخسائر والفشل، لذلك لكي تكون إدارة الإنتاج للمشروع السينمائي ناجحة، فمن اللازم والضروري وضع الأهداف والمخططات المرحلية الزمنية والتكاليف التقديرية والمواصفات المطلوبة، وبالتالي يمكن بالاستناد على ذلك أن يتم تطبيق عملية الرقابة لمتابعة مدى النجاح والفعالية في الالتزام بالتطبيق والتنفيذ في المشروع السينمائي وتحديد هل يتماشى ذلك مع المسار المرسوم بواسطة إدارة الإنتاج السينمائي، أم أن هناك انحراف يتطلب التدخل من أجل التصحيح.

لكل رقابة أهداف وأغراض، وكذا الحال بالنسبة للرقابة على تنفيذ المشروعات السينمائية، ويمكن تحديد هذه الأهداف والأغراض المتعلقة بالرقابة بواسطة إدارة الإنتاج، على المشروعات السينمائية قيد التنفيذ على النحو الآتي:

١- اكتشاف المعوقات والصعوبات التي تعرقل عملية تنفيذ المشروع السينمائي، والتصدي لمعالجتها وحلها.

٢- التثبت والتأكد ميدانياً، تطبيقياً عملياً ونظرياً من أن العمليات الجارية التنفيذ تتم وفقاً لما هو مقرر، وتقويم ما هو ضروري إذا ثبت غير ذلك.

٣- اكتشاف الأخطاء فوراً لحظة وقوعها، أو قبل وقوعها، وذلك لكي يتم التدخل العلاجي والوقائي اللازم.

٤- تقييم العاملين وأدائهم العملي والسلوكي في كافة المستويات للتأكد من فعاليتهم وكفاءتهم.

٥- التثبت والتأكد من توافر الانسجام الكامل بين أطراف العمل في المشروع السينمائي، وأنهم يسيرون جميعاً باتجاه الهدف المحدد.

٦- التأكد من التطبيق الكامل غير المنقوص للوائح والتعليمات والقوانين، وذلك بما يتماشى مع الأوضاع العامة والخاصة.

٧- المحافظة على توازنات مصالح الأطراف المتشاركة في عملية إنتاج المشروع السينمائي، السائدة والسارية.

إن التطبيق الفاعل للرقابة يتطلب بالضرورة وجود نظام رقابي يمارس وظيفة الرقابة، هذا ومن أبرز مكونات النظام الرقابي الفاعل في إدارة الإنتاج البنائي ما يتمثل في الأفراد أو المدراء الذين يقومون بمهمة

الرقابة، والوسائل الضرورية التي يستخدمونها في تنفيذ مهامهم، ومدى فعالية الصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم، إضافة إلى ضرورة أن يكون وضعهم واضحاً ومعترفاً به بواسطة الجميع منذ البداية، أي أن يكون لهم وضع قانوني وتنظيمي ضمن هيكل المشروع السينمائي قيد الإنتاج والتنفيذ، مع ضرورة التحديد الواضح للإجراءات الرقابية المطلوب منهم القيام بها خلال تنفيذ مشروع الإنتاج السينمائي.

تعتبر العملية الرقابية، متميزة بجملة من الخصائص والمميزات، لذلك لا بد أن تلبي العملية الرقابية في المشروع السينمائي قيد الإنتاج جملة من هذه الخصائص والشروط، والتي يمكن أن يتمثل أبرزها في الآتي:

١- المرونة: وتتمثل في ضرورة الفعالية في متابعة تنفيذ الخطط والمخططات على ضوء الظروف والمستجدات الطارئة غير المتوقعة، وذلك على النحو الذي لا يخل بزخم إيقاع سير العمل التنفيذي، بحيث يستمر العمل ويمضي قدماً برغم وقوع الأخطاء.

٢- الوضوح والشفافية: وتتمثل في اعتبارات الصراحة المفهومة لدى الجميع، والمصحوبة بعدم التعقيد.

٣- التوافق: وتتمثل في الالتزام بالأسس التنظيمية بحيث يكون كل ما تتضمنه العملية الرقابية متوائماً مع الأسس الهيكلية التنظيمية وأدوارها الوظيفية في عملية الإنتاج السينمائي.

٤- التشخيص: وتتضمن القدرة لا على اكتشاف الأخطاء وحسب، بل وعلى تشخيصها ومعرفة محفزاتها الظاهرة والمستترة، وتأثيراتها القائمة الجارية والمحتملة على سير دولاب العمل في المشروع السينمائي.

٥- التصحيح: ويتمثل في عملية التدخل العلاجي والوقائي لجعل الأمور تمضي في الاتجاه السليم المحدد سلفاً في خطة إدارة الإنتاج السينمائي.

٦- السرعة: وتتمثل في ضرورة القدرة على اكتشاف الأخطاء والمعوقات أولاً بأول، لحظة حدوثها، أو قبل حدوثها إن أمكن ذلك، من أجل العمل بفعالية وكفاءة لا لمنع حدوثها، وإنما لضمان عدم تكرار ذلك.

٧- التوازن: ويتمثل في المحافظة المستمرة طوال مرحلة تنفيذ المشروع السينمائي على مبدأ أن تكون التكاليف متوازنة بحيث يحقق المشروع السينمائي الفوائد التي من أجلها سوف يتم تنفيذه.

٨- التلاؤم: وتتمثل في ضرورة أن يكون هناك انسجام بين النظام الرقابي، والمشروع السينمائي تحت التنفيذ، وتقاليد المنشأة السينمائية، وأسس عملية إدارة الإنتاج السينمائي، فلا يجوز أن تكون الرقابة معقدة في المشروعات السينمائية البسيطة، كما لا يجوز أن تكون العملية الرقابية بسيطة في مشروعات الإنتاج السينمائي الكبيرة.

ترتبط العملية الرقابية في إدارة الإنتاج السينمائي على نحو وثيق بالتخطيط من جهة، وبعملية اتخاذ القرارات وصنعها من جهة أخرى، وذلك على أساس أن العملية الرقابية ترتبط بالتخطيط باعتبارها عملية إدارية، وظيفتها الأساسية تتمثل في التأكد والتثبت من أن المخططات والبرامج وجداول العمل ولوائحه وتوجيهاته يتم الالتزام بها، وأن الإجراءات العملية تمضي قدماً وتسير باتجاه تنفيذ وتحقيق الأهداف والغايات المحددة وفقاً للمسارات الصحيحة المرسومة للعمل التنفيذي. وهذا يشير بكل وضوح أنه لارقابة بلا خطة أو معايير، إضافة إلى أن الرقابة نفسها تدعم التخطيط لأنها

تكشف الأخطاء والانحرافات.. وبالتالي يستطيع المخططون في إدارة الإنتاج السينمائي تعديل وتنقيح وتقديم مخططاتهم باستمرار. أما على أساس صنع واتخاذ القرار، فإن تقارير الرقابة وإخبارياتها تلعب دوراً كبيراً في تقديم المعلومات عن سير العمل إلى الإدارة العليا، وبالتالي يتمكن المدراء من اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والإفادات الواقعية الميدانية التي تأتيهم بواسطة الرقابة.

إن واحدة من أهم مزايا الرقابة تتمثل في فعالية وكفاءة قدرة إدارة الإنتاج السينمائي على كشف الأخطاء والانحرافات، والمساهمة لا في علاجها وحسب، بل وفي معرفة أسباب حدوث هذه الانحرافات والأخطاء، ثم بعد ذلك التوجه نحو العمل اللازم أيضاً لا لتصحيح الانحرافات والأخطاء.. بغرض معالجتها وحسب، بل ولاتخاذ التدابير الإجرائية الوقائية التي تقضي على احتمالات حدوثها مرة أخرى وتكرارها.

تتميز ممارسة الرقابة على الإنتاج السينمائي بثلاث مراحل، وذلك للطبيعة الإدارية للعملية الرقابية من جهة، ولطبيعة وخصوصية الإنتاج السينمائي من جهة أخرى، وذلك على أساس أن تنفيذ المشروع في حد ذاته يمثل عملية تتضمن أبعاداً تنتمي إلى مجال ممارسة الإدارة باعتباره تخطيط، تنظيم، توجيه، إسراف، ومتابعة، وفي نفس الوقت إلى مجال الفن باعتباره إبداع، ابتكار، جماليات، وغير ذلك. هذا، ويمكن التعرض لمراحل الرقابة على الإنتاج السينمائي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: وتتعلق بوضع أهداف ومعايير الرقابة على مشروع الإنتاج السينمائي المطلوب تنفيذه، وقد جرت العادة على الاستناد إلى الأرقام

باعتباره الوسيلة الأكثر دقة ووضوحاً بحيث يتم حصر عدد الأيام التي سوف يستغرقها العمل الإنتاجي، ويتم تخصيص عدد محدد من الأيام لكل مرحلة، مع التحديد الزمني ضمن كل مرحلة للعمليات التي سوف يتم القيام بها وإنجازها ضمن المرحلة، كذلك يتم تحديد عدد العاملين في كل مرحلة، واختصاص كل منهم ودوره، وساعات العمل المطلوب إنجازها يومياً، وأسبوعياً، وشهرياً. كذلك يتم حصر الميزانية وتوزيعها، ومعدلات إنفاقها القصوى بحيث يكون لكل مرحلة سقف من التمويل يجب أن لا تتجاوزه، كذلك يتم حصر المعدات والمستلزمات، ما هو متاح منها، وما هو غير متاح وكيفية الحصول عليه، ثم يتم حصر التسهيلات الضرورية والثانوية المطلوبة في أماكن العمل الميداني التي يتم تحديدها، وغير ذلك.. هذا، وفي كل التحديات التي يتم التعرض لها وحصرها في هذه المرحلة، لا بد من الاستناد إلى الأرقام باعتبارها الوسائل الكمية الأكثر سلامة في التعبير عن تقديرات الموقف، وعندما تكتمل هذه المرحلة، فإن ما يتم حصره فيها يعتبر دليلاً ومرشداً أساسياً لعملية الرقابة على مشروع الإنتاج السينمائي.

المرحلة الثانية: وتتعلق بقياس الأداء الفعلي وفقاً واستناداً للمعايير المحددة، والتي تتضمن من بين ما تتضمن عملية الملاحظة للأداء النمطي الروتيني العادي بالتركيز على الأفراد ومدى التزامهم وانضباطهم وفق المعايير المحددة، سواء من حيث المداومة على العمل، وطاقة العمل، وعلاقاتهم البينية داخل نطاق العمل، وأيضاً المتابعة والتدقيق على استغلال الموارد المادية والمالية. كذلك تكتسب عملية إعداد التقارير اليومية والرسمية أهمية مركزية في توضيح الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المفترض المخطط له مسبقاً، بواسطة إدارة الإنتاج السينمائي.

المرحلة الثالثة: وتتعلق بعملية التعرف على الانحرافات، أي انحراف الأداء الفعلي عن مسار الأداء المفترض وفقاً لمخطط عملية إنتاج المشروع السينمائي، وتحليل وتقييم هذا الانحراف، ومدى تأثيره على مجرى العمل في الوقت القائم وفي المستقبل، وتقييم الاحتمالات التي يمكن أن تحدث، وذلك لاتخاذ الإجراءات التي تحقق التصحيح عن طريق التدخل السليم بواسطة إدارة الإنتاج السينمائي، إضافة إلى تقييم عملية التدخل وفقاً للطبيعة النوعية لوسائل التدخل وذلك على أساس أن التدخل السليم في حد ذاته يتطلب استخدام نوعين من الإجراءات، الأولى تسمى بالإجراءات العلاجية وهي تهدف إلى المعالجة الفورية والقضاء على الانحراف القائم، والثاني هي الإجراءات الوقائية، وهي تهدف إلى عدم السماح بتكرار هذا الانحراف في مراحل العمل القادمة.

هذا ويتعلق بعملية التعرف على الانحرافات التأكد والتثبت منها، وتحليلها بالمزيد من معرفة نطاق مجالها وتأثيراتها القائمة والمحتملة على إنجاز المشروع السينمائي، كذلك تستلزم هذه المرحلة الدقة التامة في تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية، لأن ذلك يدخل ضمن نطاق عملية التعرف الدقيق على المشكلة الرئيسية، فالأداء المنخفض وغير المرضي في كثير من الأحيان يبدو وكأنه أمرعارض، إلا أن الفحص الدقيق بالضرورة سوف يؤكد أن شيئاً ما هو السبب، والعلة المسؤولة عن انخفاض الأداء.

تتم ممارسة العديد من أنواع الرقابة في إدارة الإنتاج السينمائي، لذا فهي تتنوع بحسب نوع المعيار المستخدم كأساس للعملية الرقابية، ويمكن أن نوضح بعض أنواع هذه الرقابة على النحو الآتي:

النوع الأول: الرقابة على أساس الفترة الزمنية: وتتم على أساس ثلاث مراحل، تتمثل الأولى في الرقابة على الإنتاج السينمائي قبل تنفيذ العمليات والبدء فيها، ويهدف ذلك إلى التأكد من سلامة كل شيء، بحيث يتم التأكد بشكل مبكر قبل بداية العمل، بحيث تطمئن إدارة الإنتاج السينمائي إلى أن الأمور سوف تمضي في مسارها الصحيح، لذا يعتبر الهدف الأساسي لهذه الرقابة هو تحقق الوقاية من الأخطاء. وتتمثل الثانية في الرقابة خلال فترة التنفيذ، وهي تهدف إلى متابعة الأداء وتنفيذ الخطة المقررة واكتشاف الأخطاء والانحرافات لحظة حدوثها، وبالتالي التصدي لمعالجتها فوراً حتى لا يتوقف العمل في مشروع الإنتاج السينمائي إضافة إلى عدم تركها تزداد خطورة وتتفشى بشكل يمكن أن يؤدي إلى مضاعفات أكثر خطورة وتأثيراً، أما المرحلة الثالثة فتتمثل في الرقابة بعد انقضاء فترة التنفيذ، وذلك عن طريق متابعة الأعمال وحصرها لمقارنتها بالمعايير المقررة، وذلك للقيام بعملية تقييم نهائية للأخطاء التي حدثت، والبحث في سبل عدم تكراره مستقبلاً، إضافة إلى الفحص الدقيق للأجهزة والمستندات المالية والإدارية، ومعاقبة المسؤولين عن الأخطاء.

النوع الثاني ويتمثل في الرقابة الوظيفية النوعية، وتقوم على مراقبة ثلاثة أنواع من الأنشطة في عملية الإنتاج السينمائي، الأول يتمثل في الرقابة الإدارية الذاتية، وذلك عن طريق متابعة الأداء وتقييمه من أجل الاطمئنان على سلامة سير الأنشطة بمختلف عناصرها ووظائفها التي تقوم بها. ويتمثل الثاني في الرقابة المحاسبية، وذلك عن طريق المراجعة والتدقيق على البيانات والمستندات المالية، وذلك للتأكد من صحة وسلامة الإجراءات

والمعاملات المالية، وقانونية مستنداتها، وذلك حفظاً للحقوق العامة والخاصة، والتأمين على سلامة ونظامية الأداء المحاسبي وصحة وسلامة القيود المحاسبية والمالية. أما الثالث فيتمثل في الرقابة التشغيلية، وتتعلق بعملية تنفيذ المشروع السينمائي على أرض الواقع، عن طريق قيام إدارة الإنتاج السينمائي بمراقبة سير العمل، والتفاعل الإيجابي مع دولاب العمل، بحيث تعمل إدارة الإنتاج السينمائي على دفع وتائر العمل وتقويم سلوك العاملين، لذلك تكون الرقابة التي تمارسها إدارة الإنتاج السينمائي على المشروع رقابة مستمرة دائمة لا تهدأ من لحظة بداية التنفيذ وحتى لحظة نهايته.

النوع الثالث: ويتمثل في الرقابة المكانية على عملية الإنتاج السينمائي وفقاً للمصدر المكاني الذي تتمركز وتتم فيه العملية الرقابية، ويشمل هذا النوع مصدرين للرقابة، الأول يتمثل في الرقابة المكتبية، وتتم داخل مكاتب وأقسام إدارة الإنتاج السينمائي، ولا تشتمل على الانتقال إلى الخارج منها، والثانية تتمثل في الرقابة الميدانية، وتتم في حقل العمل الميداني، خارج المكاتب والأقسام، وتركز على المتابعة اللصيقة لمراحل العمل، وتبدأ مع العمل منذ لحظة بداية الأولى ولا تتوقف حتى وقوفه.

أنواع أخرى كثيرة من الرقابة، مثل الرقابة العامة للإنتاج السينمائي والتي تقوم بها عادة الإدارة العليا للمنشأة السينمائية، والرقابة المتخصصة وهي تتعلق بنشاط محدد أو جانب واحد دون غيره، والرقابة المستندية وتقوم على فحص الأوراق ومستندات المعاملات الرسمية المتعلقة بالمشروع السينمائي والتأمين على سلامتها وصحتها، والرقابة المفاجئة، وهي تعتمد على قيام إدارة الإنتاج السينمائي بالزيارة المفاجئة من أجل التفتيش المفاجئ ودون سابق إنذار، في موقع عمل مشروع الإنتاج السينمائي تحت التنفيذ.

إن الانحرافات التي تكشف الرقابة على عملية الإنتاج السينمائي، تكون متعددة، وكثيرة، والأمر لا يعتبر حصراً يحدث فقط في مجال الإنتاج السينمائي، وإنما في كافة مجالات الإنتاج الأخرى، ولما كان تركيزنا هنا ينصب على الإنتاج السينمائي، فمن الممكن القول بأن أبرز أسباب الانحرافات التي تكشفها الرقابة على الإنتاج السينمائي، يمكن أن يتمثل في الآتي:

١- أخطاء وانحرافات يتسبب فيها المنفذين: وهي أخطاء يرتكبها الأفراد القائمون بالعمل، وتعتبر من الأخطاء الشائعة والسهلة الاكتشاف والمعالجة، وعادة ما تكون لهذا النوع من الأخطاء ثلاثة أسباب، الأول يتمثل في عدم الكفاءة وقلة المهارة، خاصة إذا كان نوع العمل جديد على العاملين، أو كان العاملون نفسهم جديدين على العمل، ولم يتلقوا التدريب الكافي، وعلاج هذا النوع يتم عن طريق المزيد من التدريب والتأهيل في مجال الإنتاج السينمائي موضوع التخصص. والثاني يتمثل في الإهمال وعدم الاهتمام بأداء الواجبات على الوجه الأكمل والصحيح، إما لعدم الإحساس بالرغبة في العمل، أو لسوء علاقتهم مع الأفراد الآخرين، وفي هذه الحالة يكون العلاج بالمواجهة والتنبيه والردع، وربما فرض العقوبة إذا لزم الأمر ذلك. أما الثالث فيتمثل في الخطأ والانحراف المقصود والمتعمد، وذلك بغية إفشال العمل، وهذا النوع نادراً ما يحدث، إلا أنه إذا تبين وجوده فإن التعامل معه يكون بالوسائل القانونية الحاسمة، فقط لا غير.

٢- أخطاء وانحرافات يتسبب فيها خطأ المعيار المستخدم: وهي أخطاء تبدأ من قبل أن يبدأ العمل التنفيذي، وذلك لأن المعيار المحدد كأساس لمعايرة وقياس الأداء والنتائج يكون بالأصل خاطئاً وغير موفقاً، وبالتالي

يكون كل ما يترتب عليه في المرحلة التنفيذية للمشروع السينمائي خاطئاً، ويؤدي للانحراف عن المسار الموضوع والمحدد لتحقيق الأهداف، لذا فالعلاج في هذه الحالة يكون بمراجعة وفحص أسس العمل، واكتشاف خطأ المعيار وتصحيحه، ثم المضي قدماً في تنفيذ مشروع الإنتاج السينمائي.

٣- أخطاء وانحرافات تحدث وفقاً لظروف خاصة أخرى: وهي أخطاء تحدث لأسباب ومسببات لا علاقة لها بمعايير وأسس العمل المحددة، أو بالأفراد العاملين، وإنما يكون منشؤها بعض الظروف الخاصة، التي يمكن أن تكون طارئة، مثل التطورات التي تحدث في الأوضاع العامة، كالحروب، الزلازل، الاضطرابات السياسية، وغير ذلك. لذا فالعلاج للانحرافات التي تحدث من جراء هذه المسببات يكون إما بإزالة تأثيراتها أو باحتوائها، أو بالتكيف معها إن أمكن ذلك.

إن هناك العديد من الأساليب التي يمكن لإدارة الإنتاج السينمائي استخدامها في عملية الرقابة والعمل من أجل متابعة وقياس الأداء وتقييمه، وهناك حوالي سبعة أساليب يمكن استخدامها، هذا ويمكن بيان ذلك على النحو الآتي:

١- أسلوب الموازنة التخطيطية: وتتضمن خطة عمل تشتمل على مقاييس كمية، تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، بحيث يتم استخدام مقياس مالي، أو مقياس عيني غير مالي، وبالتالي تكون هناك موازنات مالية: مثل، موازنة الإنفاق، موازنة الميزانية العمومية...الخ، وأيضاً موازنات غير مالية، أي موازنات عينية: مثل، موازنة ساعات العمل، موازنة المواد، موازنة الإنتاج...الخ، هذا ويتم إعداد الموازنة التخطيطية عن طريق ثلاث خطوات

رئيسية، هي: أولاً، التعبير بالأرقام المالية عن النتائج المتوقعة لخطط الإنتاج السينمائي في الفترة المستقبلية، وثانياً: تنسيق هذه التقديرات التي تم التعبير عنها مالياً، ضمن برنامج متوازن واحد، وثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن الذي يتم تقديره. هذا، ونلاحظ أن الخطوة الأولى تساعد إدارة الإنتاج السينمائي في تحديد الموازنة بالاستناد إلى معايير الأداء المطلوبة، وتركز الخطوة الثانية على ضرورة عملية التنسيق بين الوحدات العاملة في المنشأة السينمائية في عملية الرقابة، أما الخطوة الثالثة فتساعد في تقييم المدخلات والأداء، وذلك لأنها خطوة تتعلق بالتقييم.

٢- أسلوب التخطيط-البرمجة-الموازنة: وهو أسلوب ثلاثي يعتمد في تطبيق الرقابة على الإنتاج السينمائي عن طريق ثلاثة مداخل في وقت واحد، هي: الخطة الموضوعة سلفاً، البرمجة أو بالأحرى جداول العمل، والموازنة أو الميزانية المالية المقرر، هذا ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب الثلاثي على التعامل مع عملية الإنتاج السينمائي وفقاً لمنهاج تحليل النظم، أي باعتبارها خطة مقررة، وأداء عملي، ونفقات مالية، وذلك ضمن سياق موحد تقوم في الرقابة بالملاحظة والرصد، والتحليل والتقييم وتحديد الأخطاء والانحرافات، ثم التدخل للتصحيح.

٣- أسلوب الوقت التكلفة: وتعتمد الرقابة وفقاً لهذا الأسلوب على المقابلة والمعايرة على النحو الذي يقيم ويحدد مدى تكامل بيانات الوقت مع ما يقابلها من بيانات التكلفة، إضافة إلى القيام بمقارنة الخطط البديلة للوقت مع الخطط البديلة للتكلفة، وقد تبين أن تطبيق هذا النوع من الرقابة في عملية إدارة الإنتاج السينمائي، يؤدي إلى تحقيق أربع مزايا، فهو أولاً يسهل عملية الربط بين موقف

مشروع الإنتاج السينمائي بالخطط المالية والميزانية. وثانياً يربط بين الوقت والتكاليف من جهة، والآثار المالية الناتجة من جهة أخرى، أي يجيب بوضوح على السؤال الحيوي: كم أنفقنا من الوقت، وماذا كلفنا ذلك، وما تأثير كل ذلك على مركزنا المالي؟.. وثالثاً: يساعد على تقييم مدى التقدم والإنجاز الذي تحقق وفقاً لمصادر معلومات متعددة. أما رابعاً فيتمثل في أن استخدام هذا الأسلوب يتيح تعدداً في مصادر المعلومات ينتج عنه تعدداً في التقارير التي تقيم الأداء عن طريق الموقف المالي، والموقف المادي، وذلك بالنسبة لمشروع الإنتاج السينمائي تحت التنفيذ وموضوع الرقابة.

٤- أسلوب الوقت الفعلي: ويعتمد هذا الأسلوب على الرقابة الفورية الآنية، بحيث يتم إعداد تقرير فوري وآني بما يحدث عن طريق الكمبيوتر على شكل تغذية عكسية أو تغذية أمامية، ومن ثم يتم إعداد تقرير فوري وآني بما يحدث فعلاً في مشروع الإنتاج السينمائي، وبعد ذلك يتم التقييم الفوري وصنع واتخاذ القرار المناسب لمعالجة الأوضاع التي يمكن أن تحرف العمل في المشروع السينمائي عن مساره الأصلي المحدد سلفاً عن طريق المخطط الموضوع لسير العمل.

٥- أسلوب المراجعة الإدارية: ويقوم على أساس المراجعة الشاملة للمشروع الإنتاجي السينمائي، ومراجعة المخططات والأهداف وأساليب التشغيل والعمليات، عن طريق الرصد والحصر الكامل لكل ما يتعلق بالمشروع ومراجعته بلا استثناء، وأحياناً لا تقوم المنشأة السينمائية بهذا النوع من المراجعة، وإنما من أجل الحياد والموضوعية، تقوم بتكليف مكتب مراجعة قانونية مختص للقيام بذلك، هذا وتغطي المراجعة وفقاً لهذا الأسلوب عشرة جوانب هي: الوظيفة الاقتصادية

والجدوى الاستثمارية للمشروع السينمائي، هياكل التنظيم التي باشرت العمل في الإنتاج السينمائي، التمويل، الخدمات، البحث والتطوير، تحليل قدرات الأفراد العاملين، السياسات المطبقة، الكفاءة الإنتاجية، الأنشطة، تقييم كفاءة وأداء عملية إدارة الإنتاج السينمائي.

٦- أسلوب الرقابة الأمامية: وهي أسلوب يركز على مدخلات الرقابة، وليس فقط على الرقابة بعد حدوث الواقعة، وتتضمن عملية التغذية الأمامية ستة عناصر، الأول يتمثل في توافر التخطيط والتحليل الكامل للمشروع الإنتاجي السينمائي المطلوب تنفيذه، بحيث يتم ربط المدخلات التي سوف تستخدم في المشروع بالمخرجات أو النتائج المطلوب الحصول عليها وبالأهداف المحددة، والثاني يتضمن تطبيق التفرقة في عملية اختيار المدخلات، والتحديد الدقيق لأكثر المدخلات أهمية في عملية الإنتاج السينمائي. والثالث يتمثل في قدرة التسيير والالتزام الدقيق باستمرارية نظام التغذية الأمامية وذلك على النحو الذي يحقق الرقابة الشاملة على المدخلات بمختلف أنواعها. والرابع يتمثل في إعداد نموذج أو مخطط لنظام العملية الرقابية، بحيث يتم وفقاً له حساب المتغيرات والمدخلات وتقييم تأثيراتها، والخامس يتمثل في التجميع والتحديد المنتظم للبيانات وتحليلها فور استلامها. أما السادس فيتمثل في الالتزام بكافة الجوانب الإجرائية التي تتطلبها عملية الرقابة الأمامية، وبالذات تلك المتعلقة بانسياب وتدفق معلومات التغذية الأمامية، وتعريف المشاكل المحتملة، والالتزام حصراً بتطبيق الأساليب التنبؤية، والتي تمثل عصب الرقابة الأمامية.

٧- أسلوب استخدام النسب المالية: تعتبر عملية استخدام النسب المالية من الأساليب الفعالة للرقابة، على الأداء في أنشطة المشروعات الإنتاجية

السينمائية بكافة جوانبها، هذا وتختلف عملية وضع واستخدام النسب المالية تبعاً لاختلاف الطرف الذي يقوم بعملية تحليل هذه النسب، فهناك أطراف تهتم بالتحليل قصير الأجل، وأخرى تهتم بالتحليل طويل الأجل، كذلك هناك أطراف تركز في التحليل على القوة الربحية للمشروع السينمائي تحت الإنتاج، وبالتالي على كفاءة التشغيل في مشروع العمل السينمائي، هذا وعموماً يمكن القول أن استخدام أسلوب النسب المالية يقوم من حيث المبدأ على تحليل أربعة مكونات هي: السيولة، رأس المال، النشاط، والربحية.

إن الرقابة التي يتوجب أن تمارسها إدارات الإنتاج السينمائي على مشروعاتها، لا بد أن تكون رقابة فاعلة وعالية الكفاءة، ولكي يتحقق ذلك، لابد لإدارة الإنتاج في كل منشأة سينمائية أن تلتزم بالمبادئ والمشروطيات والمستلزمات الآتية في تطبيق العملية الرقابية:

١- أن تعكس الرقابة طبيعة الإنتاج السينمائي وخصوصيته.

٢- أن تكون عملية الرقابة موضوعية ومرنة واقتصادية، وأن تنظر إلى الأمام.

٣- يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً، وأن يحدد الاستثناءات الهامة.

٤- يجب أن يبين النظام الرقابي الأخطاء والانحرافات وأن يبلغ عنها بسرعة وأن يوضح ويبين الأعمال التصحيحية.

٥- يجب أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي، مع مراعاة ضرورة أن يتناسب حجم الرقابة مع العمل نفسه.

٦- يجب على النظام الرقابي أن يزود المرؤوسين بتغذية عكسية عن الأداء، وأن لا يتم الاعتماد فيه كلية على التقارير الرقابية.

٧- يجب أن تكون معايير النظام الرقابي عادلة ومحددة وتسمح بالمشاركة، ومشجعة على الالتزام والطاعة في العمل.

إن ممارسة الرقابة في عملية الإنتاج السينمائي، تعتبر في حد ذاتها أمر حيوي لضمان جودة الإنتاج، وحفظ توازنات المصالح بين المنتج والعاملين بالمشروع، هذا وبالاستناد والتأكيد على العملية الرقابية باعتبارها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الإنتاج السينمائي، يمكن أن نحدد مجالات هذه الرقابة على النحو الآتي:

١- الرقابة على الأهداف والسياسات والإجراءات: تهدف الرقابة على الأهداف إنتاجياً إلى ضمان تحقيق هذه الأهداف، والتأكيد على وضوحها لدى جميع الأفراد العاملين، كذلك تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكيد الكامل بأن الأعمال والإنجازات تتماشى مع السياسات المقررة، ومدى الاحتياج للتعديل إذا لزم الأمر سواء في التطبيق العملي أو في السياسات ذاتها، وبالنسبة للرقابة على الإجراءات، فهي تهدف إلى التأكد والتثبت من أن هناك التزاماً كاملاً بإجراءات العمل المقررة.

٢- الرقابة على التنظيم: وتتم عن طريق المتابعة والرصد لمدى الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد، وللأنشطة والوحدات التنظيمية، والعلاقات ضمن التنظيم على المستويين الأفقي والرأسي، ومواصفات الوظائف والمهام والأدوار، والتأكد من توافر التعاون في كافة مستويات عملية الإنتاج السينمائي.

٣- الرقابة على القوى العاملة بالمشروع السينمائي: وذلك لمراقبة الالتزام بالسياسات المتعلقة بالاختيار وبرامج التدريب والكفاءة في الإنتاج السينمائي، والالتزام بجداول الأجور والحوافز، وتقييم الوظائف واختصاصاتها وكفاءة فاعلية السياسات والبرامج، ومدى القدرة على إنجاز ما هو محدد في الخطة.

٤- الرقابة على المدخلات الرأسمالية: وتتمثل في الرقابة على الاحتياجات الرأسمالية للمشروع السينمائي، خاصة السلع الرأسمالية المرتفعة التكلفة التي يتم شراؤها من أجل استخدامها في عملية الإنتاج السينمائي، وبالذات المعدات الفنية والإلكترونية الدقيقة والحواسيب، والكاميرات فائقة الحساسية.

٥- الرقابة على الإنتاج: وذلك من أجل التأكيد على أن الإنتاج السينمائي الذي سوف يتم الحصول عليه، سوف يكون متطابقاً مع المواصفات المحددة سلفاً، وأنه بالتالي سوف يدعم المركز التنافسي للمنشأة السينمائية.

٦- الرقابة المالية: وذلك بمراقبة التكاليف لمنع هدر الأموال، وعلى حركة المال المخصص لتمويل مشروع الإنتاج السينمائي، وعلى الأسعار للتأكد من أن مستواها يتلاءم مع التكاليف المرصودة للإنتاج المنشود.

٧- الرقابة الشاملة على الأداء الكلي للمشروع: وتتعلق بمراقبة مدى فاعلية إدارة مشروع الإنتاج السينمائي، وعلى رصد الأداء الكلي ومدى كفاءته في تحقيق الأهداف العامة والخطط العامة.

إدارة الإنتاج السينمائي وإشكالية إدارة الجودة

تعاني معظم مشاريع الإنتاج السينمائي من إشكالية ضبط الجودة، وذلك على النحو الذي يجعل مواصفات الإنتاج السينمائي تتطابق مع المواصفات المحددة، وتبرز هذه الإشكالية بقدر كبير في بلدان العالم الثالث، لأنه بالإضافة إلى سعيها إلى تحقيق الزيادة ودفع الإنتاج السينمائي، فهي مواجهة أيضاً بمعايير ومواصفات الجودة (من حيث أداء العاملين وجودة المعدات وحساسيتها..). وبالتالي يقع على عاتق إدارة الإنتاج لا الإشراف على الإنتاج فقط، وإنما على مراقبة نظام الجودة، وبعبارة أخرى، المطلوب من إدارة الإنتاج السينمائي أن تشرف على الإنتاج، وتراقبه، وتحرص على ضبط جودته النوعية بكفاءة وفعالية. وذلك وفق المعيار العالمي المعروف باسم: النظام الكامل لإدارة الإنتاج السينمائي.

إن نجاح أي عمل يعتمد بالضرورة على تحديد أساسياته، والتي يتم وفقاً لها وضع المخطط السليم، لذلك ما نقصده بإدارة عملية ضبط جودة الإنتاج السينمائي، يرتبط بالأسئلة الأساسية التي تقول: ماذا نراقب، وما المقصود بالمراقبة، وهل المراقبة فقط، أم المراقبة والتوجيه في نفس الوقت؟

لقد سعى الإنسان منذ القدم إلى تطوير كل ما يتصل ويتعلق بجوانب حياته، وذلك حتى يتسنى له أن يتكيف بأفضل وضع وأكمل وجه مع البيئة التي يعيش ويحيا ضمنها، هذا وكان من يقوم بالإنتاج في بدايات الصناعة،

هو نفسه الذي يكون مسؤولاً عن تطوير الإنتاج وضبط الجودة، ولكن وتأثر التطور الكمية والنوعية في مستويات الإنتاج أدت إلى الاهتمام المنفصل بإدارة الجودة وضبطها، وذلك في الفترة التي أعقبت عام ١٩١٠م، وأخذ الأمر طابع طور مراقبة الجودة في عام ١٩٢٠، وفي عام ١٩٤٠ بدأت عملية تفتيش الجودة، ثم في عام ١٩٥٠ أصبح يتم تطبيق المراقبة الإحصائية للجودة، وفي عام ١٩٦٠ برزت عمليات قياس ومعايرة درجات الثقة في الإنتاج، وفي عام ١٩٧٠م بدأ تطبيق نظام مراقبة الجودة وضمان الإنتاج، وفي عام ١٩٨٠م أصبحت هناك قوانين وتشريعات عالمية واتفاقيات دولية تحكم وتضبط وتحدد بشكل ملزم معايير الجودة.

العوامل المؤثر في جودة الإنتاج السينمائي: من المعلوم أن لا يتم إقامة أي مشروع سينمائي إلا بعد الدراسات الكاملة لجميع جوانبه والقيام بالاستطلاعات المتعلقة باختيار الموقع، والمواد، والقوى البشرية، والمعدات، والتمويل، وغيرها. هذا وتأتي دراسات وبحوث الإنتاج السينمائي المراد تنفيذه في قائمة الأولويات، خاصة اعتبارات المعرفة النوعية، والمواصفات المعينة والضرورية لعناصر الإنتاج التي تتمثل في الفكرة الجيدة، القصة، السيناريو، الاستطلاع، التنفيذ الإخراجي، التصوير، المونتاج، المكساج، وغير ذلك، وحتى طباعة النسخة الأصلية الأخيرة، وذلك وفقاً للمعايير الصارمة المتعلقة بجودة الفكرة، والصوت والصورة والتنفيذ، وغير ذلك.

كذلك من الاعتبارات المؤثرة في جودة الإنتاج السينمائي ما يتمثل في:

١- حجم المشروع السينمائي، ومدى توافر الإمكانيات والقدرات اللازمة له.

٢- المعلومات حول الطلب على الإنتاج السينمائي بواسطة الجهات التي تقوم بتقديمه وعرضه للمشاهدة.

٣- الأهمية التي يمكن أن يلعبها مشروع الإنتاج السينمائي موضوع الدراسة، هل له أغراض مادية (الإيرادات، بيع المنتج السينمائي...)، أم معنوية رمزية(المشاركة في المهرجانات المحلية والعربية والعالمية...)، أم الاثنين معاً.

إن إدارة إنتاج المشروع السينمائي تكون ملزمة أكثر من غيرها، عن الاستناد الضروري اللازم والفائق الدقة على المواصفات المحددة ومستوى الجودة المطلوب، لذا تلعب الدراسات والبحوث الميدانية دوراً هاماً في إدارة مشروع الإنتاج السينمائي، وفي معرفة نوع الإنتاج السينمائي ونوعية جودته المطلوبة بما يعزز ويدعم خوضه المنافسة المفتوحة في الميدان السينمائي.

ثمة عاملاً ثانياً يؤثر في جودة الإنتاج السينمائي، ويتمثل في عملية تطور الإنتاج، وذلك على أساس اعتبارات أن الإنتاج الذي يصمد أمام المنافسة، هو الإنتاج الذي يكون متطوراً باستمرار، ويتلاءم مع مواصفات المستقبل.

إن تعريف مقولة الإنتاج السينمائي من أجل المستقبل يقصد به لدى المتخصصين السينمائيين، مرحلة التجارب العلمية والمخبرية الإنتاجية السينمائية، لاختبار البحوث والتصاميم الجديدة التي تستفيد من التجارب المستخلصة السابقة، في عملية الإنتاج السينمائي، لذلك نجد أن عملية التجديد والابتكار في الإنتاج تمثل واحدة من أبرز وأعقد المشاكل التي تواجه إدارات الإنتاج، وذلك لأن هناك طلباً مستمراً ومتزايداً على الإنتاج من جهة ومن الجهة الأخرى فإن هذا الطلب المتزايد يرافقه تحسيناً وتطويراً متزايداً في مواصفات المنتجات السينمائية الأخرى

وذلك على خلفية مجاراة التقدم العلمي والتقني والفني التكنولوجي. وبالتالي فإن تجديد مواصفات أي إنتاج جديد تستلزم بالمقابل تجهيز الآلات والمعدات الفنية على نحو يطابق هذه المواصفات، أو يحققها، بما في ذلك التغيير في خطط ومخططات الإنتاج السينمائي، وتبديل المواد الخام المستعملة كالأفلام وغيرها من المدخلات التقنية السينمائية.

إن السوق، بالمعايير الاقتصادية، هو العامل الحاسم في تحديد وتجديد مواصفات الإنتاج السينمائي، وبالتالي فإن الإنتاج السينمائي الذي يتخلف عن التقدم العلمي بقدر كبير، لا بد لإدارة الإنتاج السينمائي أن تقوم بتجديد مواصفاته وذلك حتى يستطيع الصمود، ونفس الشيء ينطبق على الإنتاج السينمائي الذي يتشبع منه السوق، حيث لا بد من تجديده، وتطويره وذلك حتى لا يسقطه إنتاج سينمائي آخر.

تلجأ شركات الإنتاج السينمائي إلى تنويع إنتاجها، أي إضافة نوع أو أكثر إلى النوع الذي تنتجه، وعادة يكون هذا الاتجاه بسبب الطلب المحدود على الإنتاج السينمائي قبل التنويع، ومن مزايا عملية التنويع هذه، نجد:

١- تؤدي إلى اكتساب المزيد من الخبرة والمهارة.

٢- تساعد على استغلال جميع وكافة الإمكانات والطاقات المتاحة، وذلك بالشكل الأمثل.

٣- يساعد على الاستفادة من مخلفات الإنتاج الموجودة من مشروعات الإنتاج السينمائي السابقة.

من الأساليب المتبعة في تطوير الإنتاج ما يعرف بعملية تنميط الإنتاج، ويختلف التنميط على التنويع، وذلك على أساس أن التنميط يقصد به اختيار

النمط الذي يسير عليه الإنتاج، وفقاً لما يتم تحديده بواسطة البحث العلمي، والفني من جهة، ونتيجة الدراسات الأخرى من جهة ثانية.

إن اللجوء إلى استخدام التنويع في أسلوب الإنتاج السينمائي، يفرز عدداً محدداً من الأشكال المنتجة وأصنافها، ثم تتم لاحقاً عملية تطويرها بإضافة عوامل أخرى لها، وهكذا تستمر العملية، إلى حين استكمال البحوث والدراسات، ثم تبدأ نفس المرحلة بطريقة أخرى، أما التنميط فهو من الناحية الإنتاجية الفنية يشير إلى أفضل المواصفات يجب الحصول عليها عن طريق البحث العلمي والفني، وتتمثل فوائد أسلوب التنميط في الإنتاج السينمائي على النحو الآتي:

١- إن تنميط الإنتاج السينمائي يؤدي إلى ثبات المعايير خاصة المتعلقة بمدخلات الإنتاج السينمائي من مواد وتمويل وعناصر بشرية.

٢- يساعد على تحديد استخدام المعدات والآلات وسهولة الكشف والمراقبة والمتابعة.

٣- يحدد المرجعيات الخاصة بالجودة الإنتاجية ذات المواصفات المحددة والمعروفة محلياً وعالمياً.

إن عالم صناعة السينما وإنتاج الأفلام السينمائية يتجه إلى التدويل بقدر كبير وذلك ضمن الأطر الدولية المعمول بها عالمياً وفقاً لاتفاقيات هيئة الأمم المتحدة الخاصة بالمنظمة الدولية للمواصفات القياسية، والتي تأسست في عام ١٩٢٦، والتي يعتبر من أبرز أهدافها ما يتمثل في تطوير المواصفات القياسية في العالم.

إن الحديث عن تنميط الإنتاج السينمائي يقودنا بالضرورة إلى جانبين يتعلقان بصناعة السينما والإنتاج السينمائي، يتمثلان في:

أولاً – التخصص: والتخصص هو أن تتخصص المنشأة السينمائية في إنتاج سينمائي محدد تصل فيه تخصصيتها إلى درجة عالية من الكفاءة، والمواصفات، كأن تتخصص مثلاً في الأفلام العلمية، أو الكرتونية، أو الأفلام التعليمية، أو الروائية القصيرة، أو الطويلة، أو التاريخية.. وغير ذلك. وبطبيعة الحال كلما زادت درجة تخصصية المنشأة السينمائية، كلما ارتفعت جودة وكفاءة إنتاجها السينمائي، ومن مزايا هذا النوع من التخصص، نجد الآتي:

١- أنشطة التصميم في المنشأة السينمائية تكون متفرغة إلى التركيز في مجال واحد وعدم الانشغال بالمجالات الأخرى التي يمكن أن تشتت جهدها.

٢- العمل الإنتاجي المتخصص يتم استيعابه بسهولة لأن الأفراد العاملين يكونون مختصين في هذا المجال الواحد بحسب خبرة الممارسة العملية المتكررة.

٣- يكون التركيز على التوزيع أكثر سهولة، لأن المنشأة المتخصصة تعرف أين توزع إنتاجها السينمائي المتخصص، فإذا كانت على سبيل المثال تعمل في إعداد الأفلام التعليمية فإن توزيع إنتاجها يكون حصراً باتجاه مراكز التعليم السمعية البصرية.

ثانياً – التبسيط: ويقصد به أن تقوم المنشأة السينمائية بتخفيض عدد أنواع وأشكال أنواع إنتاجها السينمائي، ونلاحظ هنا أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين أسلوب التنميط وأسلوب التبسيط، وذلك على أساس أن التبسيط يمثل الخطوة الأولى التي تقوم بها المنشأة السينمائية عندما تقرر التحول إلى أسلوب التنميط في الإنتاج السينمائي.

يعتمد التنميط على قدرة الإدارة الفنية في المنشأة السينمائية وإدارة الإنتاج السينمائي على إلغاء الاختلافات والفروقات غير الضرورية في

الإنتاج السينمائي، وبعبارة أخرى يمثل التبسيط في الإنتاج السينمائي العملية التي بواسطتها يتم إلغاء كل الاختلافات غير الضرورية في الإنتاج السينمائي، أو العمليات السينمائية، أو المعدات الفنية، وذلك بما يحقق للمنشأة السينمائية الوصول إلى العدد الأمثل من المتغيرات والعناصر الفاعلة في عملية الإنتاج السينمائي.

من أهم مزايا تطبيق أسلوب التبسيط، نجد:

١- يساعد على تسهيل عمليات الإنتاج السينمائي وأيضاً تسهيل الكشف على هذا الإنتاج ومراقبة الجودة السينمائية.

٢- يحسن من مستوى عملية توزيع الإنتاج على مراكز ودور العرض المختلفة.

٣- يحقق الوفرة في تكاليف الإنتاج، بسبب انخفاض كمية وحجم المدخلات المستعملة في الإنتاج، ويقلل الاختلافات والتباينات والعمليات المتعددة.

من العوامل الأخرى التي تؤثر على جودة الإنتاج السينمائي نجد ما يعرف بعامل هندسة الإنتاج السينمائي، والتي نقصد بها، عملية اختيار الآلات والأدوات والأجهزة وكل العتاد الفني الذي يعتمد عليه الإنتاج السينمائي، إضافة إلى اختيار الأساليب الفاعلة في التشغيل وتسيير عملية الإنتاج السينمائي دون عوائق، ووفق المواصفات المقررة أو المحددة بواسطة إدارة الإنتاج السينمائي أو المنشأة السينمائية، أحدهما أو الاثنين معاً. وبتعبير آخر هو اختيار التقنية المناسبة من الآلات والأجهزة وتشغيلها بالطرق التي تحقق الحصول على إنتاج عالي الجودة.

هذا ويمكن التطرق لعناصر موضوع هندسة الإنتاج السينمائي على النحو الآتي:

أولاً – اختيار الآلات والأجهزة: هناك مبادئ لا بد من وضعها في الاعتبار عند اختيار الآلات والأجهزة التي سيتم استخدامها في عملية الإنتاج السينمائي، وخاصة في الجانب المتعلق بمدى كفاءة هذه الآلات في إنجاز المهمة المقصودة، وهل يحقق تشغيلها النتائج المرغوبة بما يلبي مواصفات جودة الإنتاج، وبعبارة أخرى ينبغي أن نتحرى جيداً عند الاختيار حول جدوى معايير ومواصفات الأجهزة ومواصفاتها التقنية قبل الإقدام على اختيارها، كذلك ينبغي مراعاة أن نختار التقنية المناسبة لقدراتنا الفنية، وذلك لأن المنشآت السينمائية تختلف بين بعضها البعض على أساس اعتبارات القدرة والسعة على استيعاب التكنولوجيات المتطورة للإنتاج السينمائي.

كذلك يجب حساب الجدوى الاقتصادية للآلات والأجهزة، وذلك على أساس معادلة التكلفة والعائد، بحيث تتحقق أعلى درجات الفائدة الفنية الجمالية والربحية، هذا ونلاحظ أن كثيراً من المنشآت تلجأ إلى الاستعانة بالخبرات والقدرات الاستشارية الفنية في مجالات تكنولوجيا الإنتاج السينمائي، وهو أمر يمكن أن يكون في غاية الفائدة إذا تم احتساب جدواه الفنية والاقتصادية، وبنفس القدر يمكن أن يكون عالي المخاطرة بحيث يجلب الخسارة والفشل لمشروع الإنتاج السينمائي إذا لم تتم عملية معايرة جدواه الفنية والاقتصادية بدقة عالية، كذلك هناك مشاريع إنتاج سينمائي تم استيراد أكثر الآلات والمعدات الفنية والتكنولوجية تطوراً لها، وبرغم قيام هذه المشاريع، إلا أن الآلات تم إهمالها ولم تتم الاستفادة منها بالاستخدام في مشاريع أخرى للإنتاج السينمائي، ومن ثم أصبحت مصدراً للخسائر الفادحة، التي عصفت بربحية وفائدة مشاريع الإنتاج السينمائي لفترات طويلة، وهناك شواهد كثيرة على هذا الأمر في تاريخ خبرة شركات الإنتاج السينمائي العالمية.

إن استيراد التكنولوجيا المتطورة لصناعة السينما يمكن أن يكون سهلاً، وتركيب بنياتها الرأسمالية من مقرات وأجهزة واستديوهات ومعامل ومخابر يمكن أن يكون أكثر سهولة، ولكن ما هو صعب يتمثل في توطين هذه الآلات والأجهزة، بل وتوطين صناعة السينما والإنتاج السينمائي، وفي هذا الصدد فقد وجدت الكثير من دول العالم الثالث أنها تملك أكثر أجهزة صناعة السينما تطوراً، ولكنها لا تملك الخبير الفني القادر على تشغيل هذه الأجهزة والآلات بالكفاءة المطلوبة، وبمرور الزمن تدهورت قيمة هذه الآلات والأجهزة، وتطورت تكنولوجيا الإنتاج السينمائي وأصبحت هذه الآلات بلا قيمة اقتصادية أو تكنولوجية.

كذلك نجد أن سوء تشغيل وصيانة الأجهزة والآلات والمعدات يمكن أن يؤدي إلى القضاء على الجدوى الاستثمارية ويبدد جدوى وفائدة عملية الإنتاج السينمائي، لذلك ينصح الكثير من خبراء صناعة السينما دول العالم الثالث بعدم التورط غير المدروس في استقدام التكنولوجيا المتطورة للإنتاج السينمائي، وذلك بسبب أعباء الصيانة والتشغيل وارتفاع أسعارها، وعدم توافر الكوادر والعناصر البشرية ذات التدريب والتأهيل والدراية الكاملة بأسرار تشغيلها.

إن عملية اختيار الآلات والأجهزة والمعدات المستوردة والمتعلقة بصناعة السينما وبالإنتاج السينمائي تتطلب التخطيط والتقييم وممارسة المفاضلة السليمة في عملية الاختيار.

هذا وتتضمن المفاضلة السليمة مراعاة الحاجة والقدرة الفنية المتوفرة، أو المتاحة، ومستلزمات وظروف البيئة الطبيعية الوطنية والمحلية، بحيث يتم

احتساب كل مؤثرات التشغيل بما في ذلك درجة الحرارة، والرطوبة، والتيارات الهوائية، ومعدلات المطر. لأن مثل هذه المفاضلة في الاختيار بالذات هي التي سوف تفتح لنا الأبواب أمام التفاعل الإيجابي مع إبداعات وابتكارات الفعل الإنساني في كل بقاع العالم.

إن اختيار الآلات والأجهزة والمعدات الخاصة بصناعة السينما والإنتاج السينمائي، يرتبط بالنواحي الاقتصادية، والبشرية، والتكنولوجية ومدى المزايا التي تتمتع بها، هذا وهناك معايير عامة حول مواصفات هذه الآلات والأجهزة، أبرزها:

١- قوة الاحتمال عندما يتم استخدامها في مشروعات الإنتاج السينمائي ومدى تحملها للبيئة الطبيعية والعوامل البشرية الفنية الموجودة.

٢- الوقت الذي توفره عملية استخدامها وما تحققه من اقتصاد في الجهد.

٣- القدرة الإنتاجية التي تتحقق من استخدام هذه الآليات والأجهزة والمعدات في عمليات صناعة السينما والإنتاج السينمائي.

٤- ما هي تكاليف تشغيلها وصيانتها، بحيث تتم المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، ويتم الاستفادة من استخدامها بأكبر ما يمكن.

٥- ما هي فائدة وحدود الاعتماد عليها في عملية صناعة السينما والإنتاج السينمائي، وهل تحتاج إلى المزيد من الآلات الأخرى أم أنها قادرة على الإيفاء لوحدها بمتطلبات العمل الإنتاجي السينمائي.

٦- ما مدى سهولة تشغيلها وضبطها، والتحكم فيها، وكم عدد الأفراد الذين يجب أن يتفرغوا للقيام بذلك، وما هو نوع وتكلفة التدريب الذي يحتاجون إليه لأداء عملهم على أكمل وجه مطلوب.

٧- ما هي مخاطر تشغيلها واستخدامها، وما هي درجة السلامة والأمان المتوافرة فيها.

إن الإجابة على هذه التساؤلات لا يمكن أن تتم إلا باستخدام النظريات الرياضية والرجوع إلى المواصفات والمزايا الفنية التي تطرحها الشركات التي قامت بصناعة هذه الأجهزة والمعدات والآليات، ثم بعد ذلك يمكن أن تقرر إدارة الإنتاج السينمائي والإدارة الفنية للمنشأة السينمائي في أمر المفاضلة وحسم عملية الاختيار.

ثانياً – اختيار الطرق وأساليب التشغيل: وهي تمثل الجانب الثاني في هندسة الإنتاج السينمائي وذلك لأن اختيار الآلات والمعدات وحده لا يكفي، بل لا بد من اختيار الأساليب القادرة على التشغيل الناجح، والحصول على إنتاج سينمائي جيد النوعية وعالي الجودة دون أي مشاكل أو عوائق، لذلك ينبغي وضع الخطط الإنتاجية التي لا تلائم الأجهزة والمعدات والآليات المستخدمة وحسب، بل وكفاءة الأفراد العاملين في مشروع الإنتاج السينمائي، وذلك وفق أفضل وأنسب الطرق النمطية للأداء والعمل والتشغيل بما يحقق الكفاءة الإنتاجية العالية لصناعة السينما والإنتاج السينمائي. هذا ويعتمد ذلك على دراسة طريقة الأداء، وتحديد الزمن المناسب لكل عملية في مشروع الإنتاج السينمائي، إضافة إلى دراسة ترتيب تتابع عمليات الإنتاج، ودراسة كفاءة حركتها.

إن الطريقة المناسبة تعتمد على مدى نجاح إدارة الإنتاج السينمائي في جمع كل المعلومات الضرورية عن ظروف الإنتاج والظروف المحيطة به، وأدوات ووسائل الإنتاج السينمائي المستخدمة في المشروع، والمراحل

وعلاقة كل مرحلة بالمرحلة التي تسبقها من جهة وبالمرحلة التي تليها من الجهة الأخرى. كذلك يجب الانتباه عند جمع المعلومات إلى حسابات الطاقة الإنتاجية، والسرعة والوقود التي سوف يتم استخدامها، ووقت التشغيل الفعلي، وعدد الأفراد العاملين. كذلك هناك أهمية بارزة لتحليل خط سير عملية الإنتاج السينمائي، وإذا استدعى الأمر، من الممكن إجراء التعديلات المناسبة التي تتماشى مع مبدأ الجودة والكفاءة والفعالية.

يجب على مدير الإنتاج السينمائي أن يركز انتباهاً كبيراً لا على الجوانب المذكورة سابقاً وذلك لأن هناك عواملاً أخرى تؤثر في كفاءة جودة صناعة السينما والإنتاج السينمائي، مثل المشتريات والتي يجب مراقبتها على أساس اعتبارات الحصول على أجود ما يمكن منها، وبأقل الأسعار الممكنة، كذلك هناك عملية مراحل تصنيع الإنتاج السينمائي، والتي يجب على مدير الإنتاج السينمائي أن يفرض رقابته الصارمة عليها وأن يتأكد بدقة من عملية تحقيق المواصفات المطلوبة ومدى تجانس طبيعة هذه المراحل، وتطبيقاتها التقنية والفنية وتكاليفها ومدى العبء الذي يمكن أن تشكله على ميزانية مشروع الإنتاج السينمائي.

إن كل ما سبق ذكره يتطلب التفتيش والرقابة المستمرة بواسطة مدير الإنتاج السينمائي، وذلك حتى يؤمن درجة عالية من الأمان والسلامة لنجاح المشروع الذي يتولى مسؤولية إدارة الإنتاج فيه.

المراجع

أحمد مطلق العلي، مبادئ في التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج والأجور، وزارة التربية، ١٩٨٤.

علي السلمي، إدارة الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩١.

عادل حسن، إدارة الإنتاج، بيروت: الدار الجامعية، ١٩٨٥.

حنفي محمود سليمان، إدارة الإنتاج، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.

أمين أحمد عوض الله، إدارة الإنتاج الصناعي، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٠.

فؤاد الشيخ سالم، وفالح محمد حسن، إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي، عمان: دار مجدلاوي، ١٩٨٣.

منصور فهمي، إدارة الإنتاج وتنظيم المصانع، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢.

جون ر. هنريخ، ترجمة طه عمر، الإدارة العملية للإنتاجية، القاهرة: مكتب الأنجلومصرية، ١٩٨١.

علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، بيروت: دار النهضة العربية.

علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٣.

محمد نور برهان، البرمجة الخطية في إدارة وتخطيط الإنتاج، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٣.

عبد الفتاح عبد الرحمن كراسنة، مأمون حسن السعد، خضر عبد المجيد عقل، إدارة العمليات الإنتاجية، إربد: دار الأمل، ١٩٩١.

عاطف محمد عبيد، حمدي فؤاد علي، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٤.

عفيف شريف عبد الله، عطية محمد عطية، إدارة العمليات الإنتاجية، عمان: دار الفكر، ١٩٩٠.

ملاك جرجس، سيكولوجية الإدارة والإنتاج، طرابلس: ليبيا، الدار العربية للكتاب، ١٩٨٣.

حسين عبد الله حسن التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، صنعاء: دار الحكمة اليمنية، ١٩٩٤.

كامل محمد المغربي، التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية: مفاهيم الإدارة الصناعية، إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي، عمان: دار الفكر، ١٩٩٥.

صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج مدخل تاريخي، التطور التكنولوجي، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٦.

رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٧.

فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكامل تجريبي، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع، ١٩٩٧.

منعم زمزير الموسوي، إدارة الإنتاج والعمليات، النظرية والتطبيق، عمان: دار زهران، ١٩٩٥.

جوزيف بروغوبنكو، إدارة الإنتاجية، جنيف: منظمة العمل الدولي، ٢٠٠٠.

أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٠.

محمد بديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار المناهج، ٢٠٠٤.

اسماعيل أبو العلا، عادل بركات، محاضرات في إدارة الإنتاج، عمان: دار الفرقان: ١٩٨٤.

المؤسسة العامة للسينما، القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات الناظمة للإنتاج السينمائي، دمشق: المؤسسة العامة للسينما، ١٩٨٤.

د. بشير العلاق، الإدارة الحديثة، المملكة الأردنية الهاشمية-عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، ١٩٩٩.

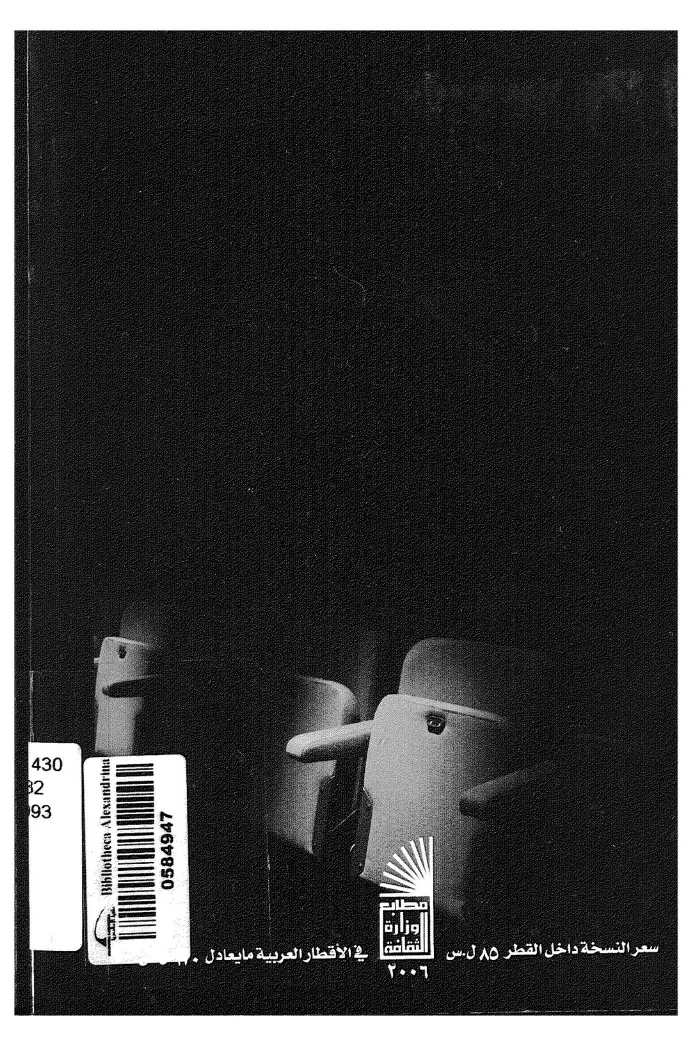
مسعود ابراهيم بن حامد، في جودة الإنتاج الصناعي، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى- طرابلس: الدار الجماهيرية للتوزيع والنشر والإعلام، ١٩٨٦.

الفهرس

الصفحة

الطبعة الأولى / ٢٠٠٦

عدد الطبع ١٠٠٠ نسخة


مطابع وزارة الثقافة
٢٠٠٦
سعر النسخة داخل القطر ٨٥ ل.س
في الأقطار العربية مايعادل .